Ursula Anette Kümpers

MARKETINGFÜHRERSCHAFT

EINE VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHE ANALYSE DES VERTIKALEN MARKETING

1976

MARKETINGFÜHRERSCHAFT

EINE VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHE ANALYSE DES VERTIKALEN MARKETING

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft - Sozialwissenschaft - durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von
Ursula Anette Kümpers
aus Rheine
1976

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Berichterstatter:	Prof. Dr. Meffert
Zweiter Berichterstatter:	Prof. Dr. Wagner
Dekan:	Prof. Hartmann Ph.D.
Tag der mündlichen Prüfung:	19. Mai 1976

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

A. Einleitung und Problemstellung: Vertikales Marketing in Verhaltenssystemen 1

I. Führungsprobleme in Absatzkanälen 1

II. Theoretische Führungskonzeptionen als Grundlage einer Analyse von Führungsproblemen 11

III. Gegenstand und Gang der Untersuchung 15

B. Verhaltenskoordination in Distributionssystemen als Problem der Marketingführerschaft 17

I. Marketingführerschaft 17

1. Begriffliche Abgrenzungen 17

11 Merkmale der Marketingführerschaft 17

12 Marketingführerschaft und Marktführerschaft 20

13 Marketingführerschaft und Meinungsführerschaft 22

2. Marketingführer als Führungselement im Distributionssystem 25

II. Verhaltenskoordination durch Marketingführerschaft 26

1. Verhaltenskoordination in Distributionssystemen 26

11 Das Koordinationsproblem 27

12 Historische Entwicklung der Verhaltenskoordination 33

13 Sachlogische Aspekte der Verhaltenskoordination 36

14 Leistungswirksamkeit der Verhaltenskoordination 41

2. Distributionssysteme als Verhaltenssysteme 46

21 Elemente und Umwelt von Distributionssystemen 47

22 Aufgabenaufteilungen in Distributionssystemen 53

3. Formen der Verhaltenskoordination durch Marketingführerschaft 57

31 Herstellermarketingführerschaft und Handelsmarketingführerschaft 58

32 Freie Marketingführerschaft und vertragliche Marketingführerschaft 64

Seite

4. Funktionen der Marketingführerschaft 68
41 Interne Führungsfunktionen 71
42 Externe Führungsfunktionen 74

C. Bestimmungsfaktoren der Marketingführerschaft 78

I. Macht und Einfluß in Distributionssystemen als Grundlage der Marketingführerschaft 80

1. Machtbeziehungen in Distributionssystemen 80
11 Macht und Abhängigkeit 80
12 Wahrnehmung und Anerkennung der Macht 84
13 Machtverteilung 87

2. Einflußnahme in Distributionssystemen 91
21 Erwerb und Anwendung von Macht 91
22 Wirkungen von Macht und Einflußnahme 97

II. Das relative Führungspotential 104

1. Das Machtpotential 107
11 Merkmale des Machtpotentials 108
12 Kriterien des Machtumfangs 115
121 Potentielle Macht 117
122 Kosten der Macht 120
123 Verhaltenswirkungen der Macht 124
13 Ermittlung des Machtpotentials 129
131 Selbsteinschätzung und Fremdbeurteilung 129
132 Zum Problem der Machtmessung 136

2. Das Fähigkeitspotential als potentielle führungsspezifische Expertenmacht 143
21 Merkmale des Fähigkeitspotentials 145
211 Fähigkeit zur Entscheidungsfindung 145
212 Fähigkeit zur Unterstützungsmobilisierung 149
213 Fähigkeit zur Konsensbildung 152
214 Fähigkeit zur Überwindung von Widerständen 158
22 Ermittlung des Fähigkeitspotentials 165

Seite

3. Das Motivationspotential 170
31 Merkmale des Motivationspotentials 170
311 Bereitschaft zur Einflußnahme 170
312 Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung 174
313 Bereitschaft zur Kooperation 176
32 Ermittlung des Motivationspotentials 180

4. Die Ermittlung des relativen Führungspotentials 183

III. Ergebnis: Bestimmungsmerkmale der Marketingführerschaft zur Klassifikation potentieller Marketingführer 189

1. Führungstypen in Distributionssystemen 189

2. Die Bedeutung einer Klassifikation von Marketingführern für die Verhaltensanalyse in Distributionssystemen 194

D. Führungsverhalten in Distributionssystemen 200

I. Der Führungsprozess 201

II. Führungsstile in Distributionssystemen 212

1. Analyse des Führungsverhaltens 212

2. Passive Beeinflussung 221

3. Aktive Beeinflussung 224
31 Aufgabenorientierte Beeinflussung 224
311 Dominanz 225
312 Manipulation 230
32 Interaktionsorientierte Beeinflussung 234
321 Motivation 237
322 Partizipation 241

E. Schlußbetrachtung 249

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

		Seite
Abbildung 1:	Beispiele der Führung von Einheiten auf verschiedenen Betrachtungsebenen	9
Abbildung 2:	Beispiel einer gemischten zentralen und dezentralen Koordination in einem Distributionssystem mit mehreren Absatzkanälen	32
Abbildung 3:	Beispiel eines Marketingsystems	48
Abbildung 4:	Beispiele interner und externer Verhaltensweisen von Distributionssystemen	71
Abbildung 5:	Ebenen der Macht	92
Abbildung 6:	Elemente des Führungspotentials	106
Abbildung 7:	Merkmale des Machtpotentials in Distributionssystemen	110
Abbildung 8:	Beispiel divergierender Beurteilungen zwischen Hersteller und Großhandel über die Bedeutung der Markenartikel A, B und C für das Großhandelssortiment	138
Abbildung 9:	Führungspotentiale von Systemelementen	184
Abbildung 10a:	Bewertungsprofile der Bestimmungsfaktoren zur Marketingführerschaft (gewichtetes Beispiel)	187
Abbildung 10b:	Bewertungsprofil eines Führungspotentials zur Marketingführerschaft (gewichtetes Beispiel)	188
Abbildung 11:	Klassifikation von Führungstypen anhand unterschiedlicher Führungspotentiale	190
Abbildung 12:	Anforderungsprofile für Führungspotentiale in alternativen Führungssituationen (Beispiel)	195
Abbildung 13:	Verhaltensinterdependenzen im Distributionssystem	202
Abbildung 14:	Struktur der Marketingführerschaft	208
Abbildung 15:	Verhaltensformen der Marketingführerschaft im Führungsgitter	220

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tabelle 1:	Klassifizierungsversuch unternehmerischer Bedürfniskategorien	29
Tabelle 2:	Struktur und Inhalt des Fragebogens zur Machtmessung	133
Tabelle 3:	Interaktionen im Verlauf von Führungsprozessen	206

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
Cal.	California
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
Ed.	Edition
EH	Einzelhandel
GH	Großhandel
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Ill.	Illinois
insbes.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
Mass.	Massachusetts
N.J.	New Jersey
No.	Number
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
Rev.	Revised
S.	Seite
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

A. Einleitung und Problemstellung: Vertikales Marketing in Verhaltenssystemen

I. Führungsprobleme in Absatzkanälen

In der modernen, technisch hoch entwickelten und spezialisierten Wirtschaft durchläuft die Menge aller industriell gefertigten Güter auf dem Weg vom Hersteller zum Verwender mehrere Stufen. Die Versorgung des Marktes mit einem bestimmten Gut übernehmen nicht allein die Verkaufsorgane der Herstellerunternehmung, sondern darüber hinaus sind in der Regel Handelsbetriebe in den Distributionsprozeß eingeschaltet. Zwar werden manche Güter vom Hersteller direkt an die unmittelbaren Verwender geliefert, aber die Ausdehnung der Sortimente und die zunehmende Vielfalt der Märkte drängt in weiten Bereichen zu einer Verteilung und Verlagerung von Funktionen des Absatzbereiches.[1] Alle in den Absatz- oder Distributionsprozeß eingeschalteten Organe leisten gemeinsam ihren Beitrag zum Absatzerfolg eines Produktes.

Die traditionelle Betrachtung konzentriert sich auf einzelne Unternehmungen, deren Aufgabe es ist, die Distribution von Produkten zum unmittelbaren Abnehmer sicherzustellen. Mit dem Absatz- oder Warenweg verbundene Probleme werden im allgemeinen aus einstufiger Sicht unter der Annahme eines weitgehend gleichbleibenden Absatzkonzeptes der jeweils vor- bzw. nachgelagerten Unternehmen betrachtet, ohne die komplexen Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Organen zu berücksichtigen.[2] Koordinations-

---

1 Kooperative Absatzsysteme in vielfältigen Formen treten in Konkurrenz zu herkömmlichen Absatzkanälen. Vgl. zu dieser Entwicklung A. Sölter, Kooperative Absatzwirtschaft. Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Köln 1971. S. 129ff; zu den typischen Absatzwegen verschiedener Wirtschaftszweige vgl. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Vierte Aufl. Berlin 1971. S. 129f; zum Problem der Wahl direkter bzw. indirekter Absatzwege vgl. L.P. Bucklin und R.H. Holton, Marketing Policies: Pricing and Distribution. In: L.E. Preston (Hrsg.), Managing the Independent Business. Englewood Cliffs, N.J. 1962. S. 230 - 249. Hier: S. 242; W. Lazer, Marketing Management. A Systems Perspective. New York 1971. S. 305 f.

2 vgl. L.J. Rosenberg und L.W. Stern, Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model. "Journal of

möglichkeiten zwischen den Unternehmen zur Verbesserung der Absatzleistung im gesamten Kanal werden somit vernachlässigt.

"Absatzkanäle sind Ketten aus Verkaufsorganen des Herstellers und den rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Organen (Absatzmittlern), die bei dem Prozeß der Distribution absatzpolitische Instrumente einsetzen."[1] Es handelt sich dabei nicht lediglich um Verknüpfungen von Institutionen.[2] Absatzkanäle können als funktionale Systeme verstanden werden[3], deren Mitglieder arbeitsteilig an der Erfüllung verschiedener Überbrückungsfunktionen mitwirken.[4] Die Analyse funktionaler Beziehungen allein erlaubt jedoch noch keinen umfassenden Einblick in das Geschehen zwischen Mitgliedern von Absatzkanälen. Zur systematischen Erfassung und Durchleuchtung von Absatzkanälen müssen vielmehr auch Verhaltensbeziehungen in die Untersuchung einbezogen werden.[5]

---

1 H. Meffert, Marketing. In: Management Enzyklopädie. Vierter Band. München 1971. S. 383 - 413. Hier: S. 395.

2 vgl. B. McCammon Jr. und R.W. Little, Marketing Channels. Analytical Systems and Approaches. In: G. Schwartz (Hrsg.), Science in Marketing. New York 1965. S. 321 - 385. Hier: S. 327; V.F. Ridgeway, Administration of Manufacturer - Dealer Systems. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 117 - 132. Hier: S. 117ff.

3 vgl. W.P. Dommermuth und R.C. Andersen, Distribution Systems - Firms, Functions, and Efficiencies. In: W.G. Moller Jr. und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971. S. 195 - 203. Hier: S. 195.

4 vgl. L.P. Bucklin, The Economic Structure of Channels of Distribution. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 63 - 66. Hier: S. 63; zu den Überbrückungsfunktionen der Distribution vgl. W. Lazer, a.a.O., S. 301; Ph. Kotler, Marketing Management. Analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, N.J. 1967. S. 390; D. Revzan, Marketing Organization Through the Channel. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 319. Hier: S. 4.

5 Zu den Entwicklungsstufen der wissenschaftlichen Diskussion um Absatzkanäle vgl. W. Kirsch und W.-M. Esser, Entwicklung und geplanter Wandel von Absatzkanälen. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 191 - 209. Hier: S. 193f.

Isolierte Aktionen einzelner Unternehmen am Markt führen im allgemeinen aufgrund von vielschichtigen Interdependenzen zwischen Industrie und Handel nicht zu einem Erfolg, der die unternehmerischen Anforderungen und Erwartungen befriedigen kann. Mitglieder eines Absatzkanals beobachten daher ihre Marketingaktivitäten und Verhaltensweisen gegenseitig und versuchen, das eigene Marketingmix[1] so zu gestalten, daß es nicht von Aktionen anderer Unternehmen des Kanals durchkreuzt oder neutralisiert, sondern möglichst gefördert wird.

McVey[2] beklagt, daß sich Unternehmen im Absatzkanal häufig nur mit den jeweils vor- und nachgelagerten Lieferanten und Abnehmern auseinandersetzen. Doch wird sich die Absatzwirtschaft der Abhängigkeiten aller am Distributionsprozeß beteiligten Organisationen untereinander in zunehmendem Maß bewußt und ist bemüht, diese Bindungen bei der Planung und Gestaltung neuer Distributionskanäle zu berücksichtigen und in ihre Entscheidungen einzubeziehen. So ist in einzelnen Bereichen eine Verschiebung von konventionellen Kanälen mit sich funktional ergänzenden Unternehmen, deren Absatzkonzeptionen nicht systematisch aufeinander abgestimmt und harmonisiert sind, zu vertikal organisierten Distributions- und Marketingsystemen zu beobachten.[3]

Hinter dieser Entwicklung zu einer verstärkten Berücksichtigung des ganzheitlichen Zusammenhangs aller an einem Absatzkanal beteiligten Unternehmen steht der Gedanke, daß eine vertikale Koordination der Marketingaktivitäten aller Stufen zu einer verbesserten Befriedigung der Konsumentennachfrage führen kann. Ein so gestärktes Kaufinteresse läßt Umsatzsteigerungen erhoffen, die

---

1 Das Distributionsmix hat Auswirkungen auf alle übrigen Submixe des Marketingmixes. Innerhalb einer Unternehmung muß dementsprechend jeweils das gesamte Marketingmix auf bestimmte Entwicklungen eingestellt werden. Zum Marketingmix vgl. H. Meffert, Stichwort: Absatztheorie, systemorientierte. In: B. Tietz (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart 1974. Sp. 138 - 158. Hier: Sp. 151f.; ders., Marketing, a.a.O., S. 399 ff.

2 Ph. McVey, Are Channels of Distribution What the Textbooks Say? In: Ch.J. Dirksen u.a. (Hrsg.), Readings in Marketing. Homewood, Ill. 1968. S. 177 - 183. Hier: S. 178f.

3 vgl. W.R. Davidson, Changes in Distributive Institutions. "Journal of Marketing". No. 1. Vol. 34. 1970. S. 7 - 10. Hier: S. 7; B.C. McCammon, A.D. Bates und J.D. Gulltinan, Alternative Models for Programming Vertical Marketing Networks. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971.

bei einem rationelleren Mitteleinsatz Gewinnchancen bieten. Miteinander abgestimmte Aktionen am Markt können außerdem z.B. zu einem Image solider Leistungskraft und der Zuverlässigkeit beitragen und somit auch anderen Zielsetzungen der Unternehmen neben dem Gewinn- oder dem Wachstumsstreben förderlich sein. Ein weiterer Vorteil intensiverer und kontinuierlich gepflegter Kontakte, die auf Kooperationsmöglichkeiten ausgerichtet sind, ist die Chance, Streitfragen zwischen den Kanalpartnern zu entschärfen und somit die Leistungskraft der Unternehmen vermehrt auf produktive Aktivitäten zu konzentrieren. Bezeichnend für diese Entwicklung zu einer stärkeren Beschäftigung mit Kooperationsaspekten ist die Tatsache, daß in zunehmendem Maß Gesprächsrunden zwischen Vertretern von Industrie und Handel und gemeinsame Arbeitskreise institutionalisiert werden, die sich mit Fragen des kooperativen Marketing befassen.[1]

Marketing, verstanden als "Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmungsaktivitäten mit dem Zweck der dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse einerseits und der Erfüllung der Unternehmensziele andererseits"[2], beschränkt sich nicht nur auf den Konsumenten oder den unmittelbaren Abnehmer eines Produktes oder, allgemeiner, einer Leistung. Marketing als Führungskonzeption[3] beinhaltet ein Denken in größeren, ganzheitlichen Zusammenhängen[4], die Einbeziehung und Berücksichtigung aller Distributionsstufen bei der Planung, Koordination und Kontrolle der Marketingaktivitäten für das Produkt. "Eine über alle Distributionsstufen hinweg koordinierte Steuerung und Regelung marktgerichteter

---

1 vgl. J.-B. Felten, Eröffnungsreferat. In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 9 - 10. Hier: S. 9.

2 H. Meffert, Marketing, a.a.O., S. 383.

3 vgl. ders., Perspektiven des Konsumgüter-Marketing in den 70er Jahren. "Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis". 22. Jg. 1970. Heft 12. S. 683 - 692. Hier: S. 683.

4 vgl. ders., "Wir sind auf die Praxis angewiesen". "Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing". No. 17. Jg. 12. 1969. S. 7 - 10. Hier: S. 7.

Unternehmensaktivitäten"[1] wird als 'vertikales Marketing' bezeichnet.

Die Gestaltung und Auswahl von Distributionssystemen ist ein Entscheidungsproblem langfristiger Natur, bei dem neben Wettbewerbsaspekten und produktspezifischen Besonderheiten die Kosten der Distribution bzw. die zeitliche Entwicklung der mit den entsprechenden Distributionsaktivitäten verbundenen Zahlungsreihen sowie Kontrollmöglichkeiten wesentliche Entscheidungskriterien sind.[2]

Die Bestimmung und Durchsetzung von Marketingkonzeptionen im Distributionssystem ist nicht an bestimmte Positionen gebunden, daher nicht etwa allein dem Hersteller vorbehalten. Infolge der zunehmenden Erstarkung des Handels und der Durchsetzung des Marketingdenkens auch auf der Handelsebene können immer häufiger Versuche des Handels beobachtet werden, Herstellerunternehmungen in ihrem Verhalten zu beeinflussen, um die eigene Position am Markt weiter zu stärken. Da der Markterfolg von Produkten nicht unwesentlich von der Aktivität der beteiligten Handelsunternehmen abhängt, stehen dem Handel mit der Aufnahme von Neuprodukten, der Streichung alter Produkte aus dem Sortiment oder der Qualität seiner Verkaufsunterstützung für einen bestimmten Artikel gewichtige Argumente zur Verfügung, mit

---

1 H. Meffert, Vertikales Marketing und Marketingtheorie. In: H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. Wiesbaden 1975. S. 15 - 20. Hier: S. 15.

2 vgl. zum Problem der Gestaltung von Absatzkanälen bzw. Distributionssystemen W. Kirsch und W.-M. Esser, a.a.O., S. 195ff; L.E. Gill, Graph Theory Models of Distribution Channel Structure. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 269 - 300. Hier: S. 273ff; Th.L. Berg, Designing the Distribution System. In: W.G. Moller, Jr. und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971. S. 187 - 194. Hier: insbes. S. 190ff; B. Mallen, Functional Spin-Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure. "Journal of Marketing". Vol. 37. Juli 1973. S. 18 - 25. Hier: S. 18ff; zum Problem unterschiedlicher finanzieller Belastungen für den Hersteller in alternativen Absatzkanälen vgl. E.W. Lambert, Financial Considerations in Choosing a Marketing Channel. In: W.G. Moller, Jr. und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971. S. 204 - 214.

denen er Zugeständnisse vom Hersteller erwirken kann. Beide Seiten sind bestrebt, entsprechend den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten innerhalb des Kanals die eigenen Vorstellungen und Zielsetzungen im Bereich der Marketingaktivitäten zu verwirklichen und nötigenfalls auf den Partner in entsprechender Weise einzuwirken.[1]

Die wechselseitigen Verhaltensbeziehungen und Abhängigkeiten legen die Möglichkeit einer bewußten, systematischen Koordination aller Aktivitäten im Distributionssystem nahe. Die zwischen den beteiligten Unternehmen bestehenden Machtrelationen sind eine ebenso gewichtige Einflußvariable für ein mögliches Führungsverhältnis wie die Art und das Ausmaß der Konflikte im System. So ist die Führung durch ein relativ starkes Systemmitglied denkbar. Ebenso kann sie unter bestimmten Voraussetzungen - etwa einer wechselseitigen Abhängigkeit und einer soliden Vertrauensbasis - von einem gleichberechtigten Partnerverhältnis oder im Fall einer grundsätzlichen Rivalität auch durch arbeitsteiliges Zusammenwirken im Sinn einer friedlichen Koexistenz getragen werden. Der Gedanke an eine Führung taucht immer dann auf, wenn das Ziel die Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe ist.[2] Diese Problematik stellt sich auch innerhalb von Absatzkanälen oder Distributionssystemen.

Nicht abgestimmte Entscheidungen der Partner können die Befriedigung von Konsumentenwünschen - etwa aufgrund zu hoher Distributionskosten - beeinträchtigen. Eine Verschlechterung oder Verteuerung der Verbraucherversorgung widerspricht aber zumindest dann dem beiderseitigen Interesse von Industrie und

---

1 vgl. Ph. McVey, a.a.O., S. 179.

2 vgl. F.E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness. New York 1967. S. 1.

Handel, wenn als Folge eines verringerten, verschlechterten oder verteuerten Leistungsangebotes ein Umsatzrückgang zu verzeichnen ist, der zu einer Gewinnschmälerung, einem Verlust an Marktanteilen oder auch zu Imageverlusten führt.

Eine koordinierende Instanz im Absatzkanal könnte in manchen Fällen derartige Möglichkeiten der Zielbeeinträchtigung für die Unternehmen einschränken und die Lebens- und Leistungsfähigkeit des gesamten Kanals stärken.[1] Das Bemühen um die Einnahme einer solchen koordinierenden Führungsposition im System stellt die konsequente Fortführung einer aktiven, marktorientierten Unternehmenskonzeption dar.

Allgemein wird Führung als der auf die Erreichung bestimmter Zielsetzungen ausgerichtete Einfluß definiert, der in bestimmten Situationen durch die Übermittlung von Informationen (Kommunikation) ausgeübt wird.[2] Sie beinhaltet eine sachliche, zeitliche und räumliche Abstimmung von Aktivitäten und deren Ausrichtung auf das jeweilige Ziel.

Die Führung von Individuen und kleinen Gruppen, auch Probleme der Führung einzelner Organisationen sind Gegenstand umfassender wissenschaftlicher und empirischer Untersuchungen und Ab-

---

1 vgl. zum 'coordinating center' D.F. Dixon, The Emergence of Marketing Systems. In: G. Fisk und D.F. Dixon (Hrsg.), Theories for Marketing Systems Analysis. Selected Readings. New York 1967. S. 61 - 65. Hier: S. 63.

2 Zu diesem Führungsbegriff vgl. R. Tannenbaum und R. Massarik, Leadership: A Frame of Reference. "Management Science". Vol. 4. No. 1. Oktober 1957. S. 1 - 19. Hier: S. 2. Der hier verwendete informationsorientierte Führungsbegriff ist als eine von mehreren möglichen Auffassungen über die Führerschaft anzusehen.

handlungen.[1] Dabei steht meistens das Führungsverhalten von Individuen gegenüber Einzelpersonen oder einer Gruppe anderer Individuen (interindividuelle Ebene) im Blickfeld. Führungsbeziehungen zwischen Organisationen, wie z.B. in Absatzkanälen, finden dagegen weniger Aufmerksamkeit.[2] Der Absatzkanal ist vielmehr meistens allgemein als soziales System Gegenstand der Untersuchung, ohne daß Formen und Hintergründe einer möglichen Marketingführerschaft einer eingehenderen Betrachtung unterzogen werden.[3]

Wie die Abbildung 1 verdeutlicht, vollzieht sich die Führung von Absatzkanälen auf interorganisationaler Ebene. Unklar ist, ob und inwieweit generelle Untersuchungsergebnisse der Organisations-

---

1 vgl. z.B. R. White und R. Lippitt, Leader Behavior and Member Reaction in Three 'Social Climates'. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 318 - 335; M. Sherif, Intergroup Relations and Leadership: Introductory Statement. In: M. Sherif (Hrsg.), Intergroup Relations and Leadership. Approaches and Research in Industrial, Ethnic, Cultural, and Political Areas. New York 1962. S. 3 - 21; ders., Experiments on Group Conflict and Cooperation. In: H.J. Leavitt und R.L. Pondy (Hrsg.), Readings in Managerial Psychology. Chicago 1964. S. 408 - 421; K. Lukasczyk, Zur Theorie der Führer-Rolle. "Psychologische Rundschau". Bd. 11. No. 3. Jg. 1960. S. 179 - 188; D.C. Korten, Situational determinants of leadership structure. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 6. 1962. No. 3. S. 222 - 235; A. Kaplan, Power in Perspective. In: R.L. Kahn und E. Boulding (Hrsg.), Power and Conflict in Organizations. London 1964. S. 11 - 32; C.A. Gibb, The Principles and Traits of Leadership. In: A.P. Hare, E.F. Borgatta, R.F. Bales (Hrsg.), Small Groups. Studies in Social Interaction. New York 1961. S. 87 - 95; F.E. Fiedler, a.a.O.; B.M. Bass, Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1965; G. Zepf, Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen. Wiesbaden 1972.

2 Auf die weitgehende Vernachlässigung interorganisationaler Beziehungen im allgemeinen in der Literatur verweist W.M. Evan, Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. New York 1969. S. 73 - 88. Hier: S. 74.

3 vgl. hierzu L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston, Mass. 1969; L.P. Bucklin (Hrsg.), Vertical Marketing Systems. Glenview, Ill. 1970; zu verschiedenen Ansätzen der Analyse von Absatzkanälen und von Verhaltensbeziehungen im vertikalen System vgl. B. McCammon Jr. and R.W. Little, a.a.O.

psychologie[1] und -soziologie[2] auf Absatzkanäle übertragen werden können.

	Individuum	Gruppe	Organisation
Individuum	interpersonelle Führung	Führung von Abteilungen durch Gruppenleiter	Unternehmensführung durch Firmenchef
Gruppe		Stab-Linie-Beziehung	Unternehmensführung durch Management-Team
Organisation			Führung von Absatzkanälen, von politischen Koalitionen

Abb. 1: Beispiele der Führung von Einheiten auf verschiedenen Betrachtungsebenen

Gemeinsam ist allen Mitgliedern eines Distributionssystems die Ausrichtung ihrer Aktivitäten auf die bestmögliche Befriedigung von Konsumentenwünschen und -bedürfnissen, die als Mittel zur Erfüllung der eigenen unternehmerischen Zielsetzungen verstanden werden kann. Die Verwirklichung dieser Vorstellung erfordert eine mehr oder weniger intensive Zusammenarbeit.[3]

---

1 Zum Gegenstand der Organisationspsychologie vgl. L. v. Rosenstiel, W. Molt, B. Rüttinger, Organisationspsychologie. Stuttgart 1972. S. 18f; D. Silverman, Theorie der Organisationen. Soziologische Aspekte zu System, Bürokratie und Management. Wien 1972. S. 64ff.

2 vgl. R. Mayntz, Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. In: E. Schnaufer und K. Agthe (Hrsg.), Organisation. Berlin 1961. S. 29 - 54.

3 Zur organisationstheoretischen Beschreibung der Unternehmung als soziales System vgl. W. Kirsch und H. Meffert, Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1970. S. 25f. Diese Darstellung ist ebenfalls auf Absatzkanäle übertragbar.

Barnard beschreibt eine Organisation als ein Gebilde von miteinander kommunizierenden Teilen (Personen), die an bestimmten zweckgerichteten Aktionen teilnehmen.[1] Die in Absatzkanälen oder Distributionssystemen miteinander kommunizierenden Teile sind vor allem organisierte Personenmehrheiten (Unternehmungen), bzw. deren Repräsentanten. In diesem Sinn können auch Absatzkanäle als Organisationen bezeichnet werden, die gemeinsam bestimmte Aufgaben erfüllen, welche die Möglichkeiten und Fähigkeiten ihrer einzelnen Mitglieder übersteigen.[2] Die Übertragung von Erkenntnissen der Führung eines interorganisationalen Systems scheint unter Berücksichtigung gewisser Besonderheiten grundsätzlich vertretbar.[3]

Verschiedene theoretische Konzeptionen der Führerschaft in Gruppen beschäftigen sich mit der Fragestellung, welche Einflußfaktoren die Beziehungen zwischen Führer und Geführten bestimmen, und untersuchen Hintergründe des 'Führungsphänomens', der "Einflußnahmen bei der multipersonalen Problemlösung"[4]. Die wichtigsten dieser Ansätze sollen im folgenden kurz dargestellt werden, um daraus mögliche Ansatzpunkte für die Analyse interorganisationaler Führungsbeziehungen abzuleiten.

---

1 Ch.I. Barnard, A Theory of Cooperation and Organization. In: A.H. Rubenstein und Ch.J. Haberstroh (Hrsg.), Some Theories of Organization. Rev. Ed. 1966. Homewood, Ill. S. 96 - 97. Hier: S. 97. Der Organisationsbegriff findet zweifache Verwendung. So sagt man, daß ein bestimmtes Gruppengebilde oder eine Unternehmung eine Organisation habe. Mit der hier vertretenen Auffassung ist die ebenfalls gängige Aussage verbunden, daß jene Gruppe - in diesem Fall der Absatzkanal - eine Organisation ist, daß sie also als ein soziales System zu verstehen ist. Vgl. zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Organisationsbegriff W. Kirsch und H. Meffert, a.a.O., S. 21.

2 Zum Verständnis von Absatzkanälen als organisationsähnlichen Gebilden vgl. auch W. Kirsch und W.-M. Esser, a.a.O., S. 194.

3 vgl. F.J. Beier, Power in the Channel of Distribution: An Interdisciplinary Approach. Diss. Ohio State University 1960. S. 80; D. Cartwright, A Field Theoretical Conception of Power. In: D. Cartwright (Hrsg.), Studies in Social Power. Ann Arbor 1959. S. 183 - 220. Hier: S. 183f; L.P. Bucklin, A Theory of Channel Control. "Journal of Marketing". Vol. 37. Januar 1973. S. 39 - 47. Hier: S. 41.

4 E. Rühli, Ein Ansatz zu einem integrierten, kooperativen Führungskonzept. In: W. Kirsch (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation. Wiesbaden 1973. S. 71 - 92. Hier: S. 77.

II. Theoretische Führungskonzeptionen als Grundlage einer Analyse von Führungsproblemen

Die Eigenschaftstheorie, die Situationstheorie und die Interaktionstheorie beleuchten jeweils unterschiedliche Aspekte der Führerschaft.[1]

Dem Eigenschaftsansatz liegt der Gedanke aus der Individualpsychologie zugrunde, daß ein Führer sich durch ein oder mehrere Merkmale und besondere Charakterzüge auszeichnet, die ihn zur Übernahme von Führungspositionen in Gruppen befähigen. Die Meinungen der verschiedenen Autoren darüber, welche Kriterien als qualifizierende Führungsmerkmale anzusehen sind, reichen von physischer Kraft und Aktivität über Beliebtheit und Charisma bis zu Verantwortungsbewußtsein, Intelligenz, usw.[2]

Neuere Erkenntnisse verdeutlichen die Sinnlosigkeit aller Bemühungen, einen allgemeingültigen Eigenschaftskatalog der 'erfolgreichen Führerpersönlichkeit' aufzustellen. Persönlichkeitsmerkmale besitzen in bezug auf die Führungseignung eine weitaus geringere Aussagekraft, als es lange Zeit angenommen wurde.[3] Die Beurteilung von Erfolg oder Mißerfolg einer Aktion kann nur in bezug auf die zu erfüllende Aufgabe, die Möglichkeiten und Beschränkungen der besonderen Situation erfolgen. Das Bestreben, die Identifizierung von Führern durch inhaltliche Schematisierung von Fähigkeiten und Eigenschaften zu vereinfachen, muß fehlschlagen, solange das Augenmerk ausschließlich auf die Führungsperson gerichtet bleibt.[4]

Gewissen Mindestanforderungen muß jeder Führer genügen. Die notwendigen Merkmale zur Übernahme einer Führungsposition

---

1 vgl. zu diesen Konzeptionen K. Lukasczyk, a.a.O., S. 184ff.

2 vgl. die umfassenden Untersuchungen zur Ermittlung von Führungseigenschaften bei R.M. Stogdill, Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. "Journal of Psychology". Vol. 25. 1948. S. 64f.

3 vgl. F.E. Fiedler, a.a.O., S. 11.

4 Zu den Mängeln der Eigenschaftstheorie vgl. im einzelnen K. Lukasczyk, a.a.O., S. 195; G. Zepf, a.a.O., S. 24f; H. Scheuplein, Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung. Köln 1967. S. 53.

sind aber in Ausprägung und Dimension von Fall zu Fall in Abhängigkeit von der zu lösenden Aufgabe in jeweils unterschiedlichen Bereichen zu suchen. Es hat sich erwiesen, daß sich in verschiedenen sozialen Situationen unterschiedliche Führer herauskristallisieren bzw. Erfolg verschaffen können.

Dieser Vorstellung folgt die Situationstheorie. Sie nimmt an, daß das Führerverhalten von den Besonderheiten der jeweiligen Situation abhängt. Diese wird etwa durch die Zielsetzungen, Art und Dringlichkeit der Gruppenaufgabe, Umweltbedingungen, wie Merkmale anderer Gruppen oder politische, soziale und kulturelle Gegebenheiten und Entwicklungen, geprägt.[1] Das Führungsverhalten richtet sich einerseits an dem Aufgabenbereich der Gruppe aus; andererseits werden Wünsche und Erwartungen der Mitglieder an den Führer gerichtet, in welcher Form die sich stellenden Aufgaben zu lösen sind. Dementsprechend verlangen verschiedene Situationen unterschiedliche Führungsmaßnahmen, an denen die einzelnen Gruppenmitglieder in unterschiedlichem Ausmaß mitwirken.[2]

Ein bestimmtes Gruppenmitglied ist entsprechend seiner Beiträge, die es zur Erreichung des gemeinsamen Gruppenziels leistet, an der Führung beteiligt. Das Mitglied, das wesentlich an der erfolgreichen Zielerreichung teilhat und dabei die anderen Gruppenmitglieder in dieser Richtung mehr beeinflußt, als es selbst in seinem Verhalten beeinflußt wird, ist in dieser Situation der Führer.[3] So werden bei diesem Ansatz insbesondere die Fähigkeiten der sozialen Empfindsamkeit und der Entscheidungs- und Verhaltensflexibilität als Voraussetzungen für eine wirksame,

---

1 Fiedler greift diesen situationstheoretischen Ansatz in seinem Kontingenzmodell auf, indem er bei der Ermittlung der Führungseffektivität eine Klassifikation unterschiedlich günstiger Führungssituationen in Abhängigkeit von den Beziehungen zwischen Führer und Geführten, von der Aufgabenstruktur und der Positionsmacht des Führers vornimmt. Vgl. F.E. Fiedler, a.a.O., S. 33; zur Bedeutung situativer Bedingungen gegenüber intraindividuellen Eigenschaften vgl. auch G. Reber, Implikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie. Gibt es nur ein Verhalten in Organisationen oder auch ein Verhalten von Organisationen? "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 46. Jg. (1976). Nr. 4/5. S. 357 - 368. Hier: S. 366.

2 vgl. D. Cartwright und A. Zander, Leadership and Performance of Group Functions: Introduction. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 301 - 317. Hier: S. 304.

3 vgl. C.A. Gibb, a.a.O., S. 89.

d.h. situationsgerechte Führung hervorgehoben.[1]

Der Situationsansatz und der Eigenschaftsansatz ergänzen sich gegenseitig. Die situationstheoretische Erklärung der Führerschaft bringt gegenüber dem Eigenschaftsansatz den Fortschritt, daß der Zusammenhang zwischen den Anforderungen einer Situation, mit der sich der Führer und die innerhalb einer sich wandelnden Umwelt zusammenwirkende Gruppe konfrontiert sieht, und dem zu erwartenden Erfolg des Führungsverhaltens verdeutlicht wird.[2]

Beide Theorien erfassen jedoch nur einen Teilbereich der sehr komplexen, durch eine Vielzahl von Variablen beeinflußten Führungsbeziehungen, da sie vor allem Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten des Führers in den Vordergrund rücken.[3] Sie stellen jeweils isoliert einzelne Bestimmungsgrößen der Führerschaft heraus, ohne den wechselseitigen Wirkungsverbund zwischen jenen Faktoren zu berücksichtigen, die in ihrer Gesamtheit eine Führungsbeziehung prägen und die Effizienz der Führung beeinflussen.[4]

Führerschaft bedeutet soziale Interaktion innerhalb der Gruppe. Diese Gruppe besteht aus mehreren Mitgliedern, deren Zusammenwirken von außen durch die Gegebenheiten ihrer spezifischen Umwelt mitbestimmt wird. Neben den bisher dargestellten Determinanten der Führungsbeziehungen sind daher auch Persönlichkeitsmerkmale der geführten Gruppenmitglieder für den Ablauf von Führungsprozessen ausschlaggebend.[5] Lukasczyk nennt als weiteren Einflußfaktor die Struktur und Funktion der gesamten Gruppe als System.[6]

---

1 vgl. M. Klis, Moderne Führungsstile und soziale Machtausübung. "Der Volks- und Betriebswirt. Wirtschaftswissenschaft in Praxis und Fortbildung". Berlin. Heft 10. Oktober 1973. S. 234 - 238. Hier: S. 235.

2 vgl. K. Bartölke und P. Nieder, Zur Frage nach der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen. "Zeitschrift für betriebswirtschaftschaftliche Forschung". Nr. 7. Juli 1975. S. 449 - 460. Hier: S. 455.

3 vgl. M. Klis, a.a.O., S. 235.

4 vgl. J. Wild, Organisation und Hierarchie. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 1. 1973. S. 45 - 54. Hier: S. 48.

5 vgl. hierzu auch R. Tannenbaum und F. Massarik, a.a.O., S. 2; M.D. Richards und P.S. Greenlaw, Management Decision Making. Homewood, Ill. 1966. S. 135.

6 vgl. K. Lukasczyk, a.a.O., S. 186.

Die Interaktionstheorie, die diese vier wesentlichen Variablen der Führerschaft berücksichtigt, greift die vielschichtigen Einflüsse und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren auf, die bei der Untersuchung von Führungsproblemen Bedeutung haben und beachtet werden müssen. Sie macht deutlich, daß Führerschaft als ein fortgesetzter Prozeß von Einflußnahmen, Reaktionen, erneuten Einflußversuchen, usw. verstanden werden muß. Ein Gruppenmitglied kann nicht für die Lösung aller denkbaren Führungsprobleme in verschieden strukturierten Gruppen prädestiniert sein. Eher ist es realistisch, daß das ein oder andere Mitglied einer Gruppe in Abhängigkeit von strukturellen Merkmalen der Aufgabe und der Gruppe sowie von Besonderheiten einzelner Gruppenmitglieder die Führungsposition übernimmt.[1]

Eine interaktionstheoretische Interpretation von Führungsbeziehungen bemüht sich um generelle Aussagen, die auf lerntheoretischen Zusammenhängen aufbauen. Die Interaktionstheorie geht davon aus, daß Aktivitäten und Verhaltensweisen immer an ihren erwarteten Konsequenzen vor allem innerhalb, aber auch außerhalb der Gruppe orientiert werden. Der interaktionstheoretische Ansatz ermöglicht es, "auch ökonomische Prozesse, an denen menschliches Verhalten entscheidend beteiligt ist, auf psychologische Elementarsätze zurückzuführen und damit einen verhaltensorientierten Erklärungsansatz zu liefern"[2]. Verhaltenswissenschaftliche Erklärungen zum Führungsproblem in Distributionssystemen scheinen sich daher am erfolgversprechendsten aus Erkenntnissen der Interaktionstheorie ableiten zu lassen.[3] Dementsprechend sind neben den Zielen und sonstigen strukturellen Merkmalen des Gesamtsystems zusätzlich Besonderheiten organisationaler Strukturen und Zusammenhänge in die Betrachtung einzubeziehen.

---

1 vgl. G. Zepf, a.a.O., S. 25.

2 P. Weinberg und E. Zwicker, Ansatzpunkte zur Messung und interaktionstheoretischen Interpretation der Macht, dargestellt an Machtbeziehungen in Absatzwegen. In: Institut für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes (Hrsg.), Arbeitspapiere. Heft 20. Saarbrücken 1972. S. 12f.

3 vgl. ebenda, S. 19.

III. Gegenstand und Gang der Untersuchung

Die Probleme vertikaler Führungsbeziehungen in Absatzkanälen bilden den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Kernpunkte einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse der Führung von Organisationen sind die Bestimmungsmerkmale der Marketingführerschaft zur Identifizierung geeigneter Marketingführer und das Führungsverhalten in Absatzkanälen. Ziel dieser Untersuchung ist es, mithilfe der Analyse von Verhaltensweisen der Mitglieder von Absatzkanälen - vornehmlich ihrer Führungselemente -, der Analyse von Einflußfaktoren, Formen und Wirkungen ihres Verhaltens Ansatzpunkte für ein systematisch durchdachtes, effektives vertikales Marketing aufzuzeigen.[1]

Marketingführerschaft vollzieht sich in Distributionssystemen. Im schnelllebigen Konsumgüterbereich ist eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Partnern im Distributionssystem seltener auf ein einzelnes Produkt bezogen. Vielmehr ist die finanzielle Rückendeckung des gesamten Unternehmens sowie ein Know How etwa im Bereich spezieller, auf ein bestimmtes Marktsegment zielender produktpolitischer Entwicklungen oder auch sortimentsspezifischer Verbesserungen der Warendistribution Ausgangspunkt für eine auf ein breites Leistungsangebot ausgedehnte Marketingführerschaft. In diesem Fall kann der Marketingführer weniger als Produktführer, sondern als vertikaler Branchenführer gelten.

Sinn einer Marketingführerschaft ist in erster Linie grundsätzlich die Koordination von Verhaltensweisen aller am Distributionsprozeß beteiligten Unternehmen. Erst ein in sich konsistentes Konzept für alle Leistungen des Distributionssystems fördert die Nutzung von Synergiewirkungen und die Reduzierung störender Auswirkungen z.B. von Billigartikeln oder Zweitmarken auf das

---

1 Wie die Analyse unternehmerischer Entscheidungen strebt auch die Verhaltensforschung im Rahmen größerer Systeme eine Durchleuchtung von Aktionen und Reaktionen der Elemente an, um Ansatzpunkte für eine aktive Verhaltenssteuerung im System aufzudecken. Zu diesem Grundanliegen der Erforschung von Verhaltensentscheidungen vgl. J. Hesselbach, Verhaltensforschung bei unternehmerischen Entscheidungen." Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jg. 40. 1970. Nr. 10. S. 647 - 664. Hier: S. 650.

übrige Sortiment. Die schweren Belastungen, die die Belieferung von Verbrauchermärkten, Discountern und ähnlich preisaggressiven Handelsformen durch die Lebensmittelindustrie für die Beziehungen zum herkömmlichen Fachhandel hervorgerufen hat, verdeutlicht beispielhaft die Problematik einer Marketingführerschaft, aber auch die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung von Verhaltensbeziehungen zwischen den an Distributionssystemen beteiligten Unternehmen.[1]

An die Führungsqualifikation eines potentiellen Marketingführers werden erhebliche Anforderungen gestellt, da nur sorgfältig abgewogene Entscheidungen, die unter Beachtung der bestehenden Verhaltens- und Entscheidungsinterdependenzen auch Einstellungen und Erwartungen der Marktpartner berücksichtigen, eine erfolgreiche Verhaltenskoordination im System bewirken können. Eine Aufgabe der vorliegenden Arbeit wird es daher sein, typische Merkmale und Eigenschaften des Marketingführers zu untersuchen, die einen Hinweis auf die Eignung einer Unternehmung im Distributionssystem zur Ausübung der Marketingführerschaft geben könnten. Neben dem Machtpotential werden in Teil C der Arbeit das Fähigkeitspotential und das Motivationspotential als ausschlaggebende Bestimmungsfaktoren der Marketingführerschaft diskutiert. Unterschiedliche Kombinationen dieser Merkmalsausprägungen werden zu einer Typenbildung potentieller Marketingführer herangezogen.

Mit dem Verhalten des Marketingführers befaßt sich abschließend Teil D der Arbeit. Das Führungsverhalten vollzieht sich in einem Prozeß ständiger Interaktion zwischen der führenden und den geführten Organisationen. Ergebnis der Analyse des Führungsverhaltens ist der Versuch, Führungsstile in Distributionssystemen zu klassifizieren.

---

1 Zu diesbezüglichen Vorwürfen der Filialisten, die angeblich eine bevorzugte Behandlung von Verbrauchermärkten in Form kostenloser Serviceleistungen feststellen, vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, Konflikte zwischen Industrie und Handel. Empirische Untersuchungen im Lebensmittelsektor der BRD. Wiesbaden 1976. S. 22.

B. Verhaltenskoordination in Distributionssystemen als Problem der Marketingführerschaft

In der Literatur finden sich allgemeine Hinweise auf die Bedeutung des Marketingführers für den Erfolg des Absatzkanals.[1] Bisher vermißt man allerdings eine systematische und detailliertere Untersuchung möglicher Determinanten einer Führerschaft in Distributionssystemen und der aus Führungsbeziehungen erwachsenden Verhaltensprozesse.

Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des Führungsproblems in Distributionssystemen setzt zunächst klar abgegrenzte Begriffe als Diskussionsgrundlage voraus. Darüber hinaus ist der verhaltenswissenschaftliche Systemzusammenhang darzustellen, innerhalb dessen Funktionen und Führungsgrundlagen wie auch Aktivitäten der Marketingführerschaft zu untersuchen sind.

I. Marketingführerschaft

1. Begriffliche Abgrenzungen

Eine einheitliche und eindeutige Definition des Begriffes 'Marketingführerschaft' ist bisher nicht entwickelt worden. Einige Autoren gehen bei der begrifflichen Abgrenzung der Marketingführerschaft vielmehr von dem Inhaber der Führungsposition im Distributionssystem, dem Marketingführer, aus. Der Marketingführer wird als derjenige dargestellt, der die Führerschaft im System ausübt oder dazu die erforderliche Eignung aufweist.[2] Über mögliche Grundlagen dieser Eignung besteht dabei kaum Klarheit.

11 Merkmale der Marketingführerschaft

Einige Definitionen heben bestimmte Eigenschaften oder Merkmale

---

1 vgl. D.F. Dixon, a.a.O., S. 63; V.F. Ridgeway, a.a.O., S. 119.
2 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 253.

hervor, über die ein Marketingführer verfügen muß; sie beziehen sich z.T. auf Aufgaben, die ein Marketingführer zu erfüllen hat, oder auf bestimmte Aktivitäten und Verhaltensweisen, die Marketingführerschaft als solche kennzeichnen. Den meisten dieser begrifflichen Abgrenzungsversuche ist die gleiche kritische Vorsicht wie dem allgemeinen Eigenschafts- und auch dem Situationsansatz entgegenzubringen. Selbst wenn auf die jeweilige Führungssituation, die Aufgaben oder Aktivitäten Bezug genommen wird, kann ein Marketingführer doch nicht anhand einiger grundsätzlicher Merkmale identifiziert werden. Wichtig ist vielmehr sein Wirken und Zusammenwirken mit den anderen Unternehmen im System.

Beier sieht zwei hervorstechende Merkmale, die ein Mitglied des Distributionssystems zum anerkannten Marketingführer werden lassen.[1] Zum einen muß dieser knappe Ressourcen kontrollieren, die von anderen Mitgliedsunternehmungen benötigt werden. Zum anderen soll er in gewisser Weise ein Verwalter (administrator) des Systems sein, und zwar dergestalt, daß er unternehmenspolitische Verhaltensrichtlinien (ideologies) entwickelt, denen alle dem System zugehörigen Unternehmungen zustimmen können. Ein Marketingführer muß in wesentlichen Fragen einen Konsensus unter den Gruppenmitgliedern herstellen können.

Sölter definiert den Marketingführer als denjenigen, der in der vertikalen Absatzbeziehung zwischen Industrie und Handel "für ein bestimmtes Erzeugnis die Einflußnahme oder Bestimmung ausübt"[2]. Marketingführerschaft ist demnach auf ein recht enges Betätigungsfeld beschränkt, nämlich nur auf die Ausübung von Kontrolle über den Absatzweg eines Produktes und damit verbundene Entscheidungen und Aktivitäten.

Ein Marketingführer verfügt über eine gewisse Macht im System, d.h. über die Möglichkeit bzw. "Fähigkeit, Entscheidungsvariablen der Marketingstrategien anderer Kanalmitglieder zu kontrollieren"[3]. Im Verlauf von Verhandlungen, die ständig zwischen den

---

1 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 253f.

2 A. Sölter, a.a.O., S. 50.

3 A.I. El-Ansary und L.W. Stern, Power Measurement in the Distribution Channel. "Journal of Marketing Research". Vol. 9. Februar 1972. S. 47 - 52. Hier: S. 47.

Mitgliedern des Systems stattfinden, werden diese Fähigkeiten ausgespielt und so die Marketingaktivitäten für ein Produkt auch auf anderen Systemstufen in die gewünschte Richtung gelenkt.[1] Beispielsweise entwickelt ein Hersteller als Marketingführer das Marketingmix für sein Produkt, d.h. er sichert die Produktqualität und die ständige Verfügbarkeit des Artikels für den Konsumenten und entscheidet über Verkaufsförderungsmaßnahmen und preispolitische Aktivitäten; er verfügt auch über Kontrollmöglichkeiten, die die Anpassung des Handels an das gewünschte Mix sicherstellen.[2]

Aus diesen Beschreibungen und Definitionen des Marketingführers geht nicht eindeutig hervor, ob schon dann von Marketingführerschaft zu sprechen ist, wenn ein Mitglied des Absatzkanals aufgrund bestimmter, etwa gegebener struktureller Voraussetzungen zur Marketingführerschaft in der Lage ist, oder ob Marketingführerschaft nur von Fall zu Fall am aktiven Führungsverhalten erkennbar sein kann. Stern setzt bestimmte Aktivitäten zur Gewinnung und Ausübung der Marketingführerschaft voraus, wenn er den Marketingführer als 'Sieger im vertikalen Konflikt um die Steuerung von Marketingaktivitäten' im System versteht.[3] Der Vorsprung des Marketingführers an Steuerungspotential ist das Mittel, mit dem er bei den relativ schwächeren, bzw. über eine geringere Führungseignung verfügenden Unternehmen Marketingkonzeptionen durchsetzen kann.

Der Begriff der Marketingführerschaft soll für weitere Überlegungen zunächst allgemein, wie folgt, verwendet werden, ohne daß an dieser Stelle bereits die Bedingungen und Beschränkungen präzisiert werden können, denen eine Marketingführerschaft unterliegt:[4]

Marketingführerschaft kennzeichnet die Möglichkeit eines Mitglieds im Distributionssystem zur Steuerung des Marketingmix für ein

---

1 vgl. L.W. Stern, Channel Control and Inter-Organizational Management. In: D.J. Bowersox u.a. (Hrsg.), Readings in Physical Distribution Management. The Logistics of Marketing. London 1969. S. 85 - 93. Hier: S. 85.

2 vgl. L.P. Bucklin, a.a.O., S. 39.

3 L.W. Stern, Channel Control ..., a.a.O., S. 86.

4 Eine vertiefende Auseinandersetzung mit diesem Problem folgt in

Produkt oder eine Produktgruppe, bzw. für ein Leistungsangebot. Diese Kontrollmöglichkeiten erstrecken sich nicht nur auf die entsprechende Beeinflussung der direkt vorausgehenden oder nachfolgenden Beschaffungs- oder Absatzstufe, sondern des gesamten Absatzweges eines Produktes von der Herstellung bis hin zum Endverbraucher. Marketingführerschaft beinhaltet somit

a) die Gestaltung des gesamten Marketingmix für ein Produkt oder eine bestimmte Leistung und
b) die Fähigkeit, gegebenenfalls auf die am Distributionsprozeß beteiligten Organisationen einzuwirken, um die Anpassung ihrer Marketingaktivitäten an dieses Mix zu bewirken.

Dieser weitgefaßte Begriff geht nicht davon aus, daß Marketingführerschaft zwingend aktive Koordinationsmaßnahmen verlangt. Es bleibt jedoch zu prüfen, ob und unter welchen Bedingungen trotz passiven Verhaltens einer potentiellen Führungsorganisation Marketingführerschaft vermutet werden kann.

12 Marketingführerschaft und Marktführerschaft

Aktive Marketingführerschaft umfaßt insbesondere das Bestimmen, Initiieren und Durchsetzen von Marketingprogrammen innerhalb der vertikalen Stufenfolge des Systems.

Streng davon zu unterscheiden ist die Marktführerschaft. Marktführerschaft ist als Vorrangstellung einer Unternehmung im horizontalen Konkurrenzverhältnis zu verstehen. Eine marktführende Herstellerfirma kann für die mit ihr im Wettbewerb stehenden - i.d.R. schwächeren - Hersteller ähnlicher Artikel z.B. durch attraktive Produktvorteile Signale setzen, nach denen letztere sich richten müssen. Häufigstes Beispiel einer solchen Marktführerschaft ist die Preisführerschaft, die zu verstehen ist als "eine situationsabhängige Beziehung zwischen miteinander in kommunikativer Verbindung stehenden Unternehmen, die sich in ihrer Angebotspreispolitik derart gegenseitig beeinflussen, daß ein oder mehrere Anbieter einen erheblich stärkeren Einfluß ausüben als die übrigen Mitglieder einer Anbietergruppe."[1] Die ho-

---

1 G. Specht, Grundlagen der Preisführerschaft. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels. Wiesbaden 1971. S. 98.

rizontale Führerschaft beschränkt sich in diesem Fall auf die Preispolitik.

Auch auf der Handelsstufe ist eine horizontale Führerschaft in dieser Form vorstellbar. So kann eine Handelsorganisation aufgrund ihrer starken Marktstellung durch ihre Preisgestaltung oder die Einführung besonderer Serviceleistungen andere Handelsorganisationen zu gleichartigen Veränderungen ihrer Aktivitäten, insbesondere zu Zugeständnissen gegenüber den Konsumenten, veranlassen.[1] Allerdings wird eine Marktführerschaft auf der Handelsstufe häufig regional beschränkt sein, d.h. entsprechend dem geographischen Einzugsgebiet der Handelsorganisation in engeren Grenzen als eine Marktführerschaft auf der Herstellerebene verlaufen. Starke Versandhäuser sind allerdings ein Beispiel dafür, daß der Handel auch eine überregionale Marktbedeutung erlangen kann.

Die Marktführerschaft kann auf eine starke Machtposition zurückzuführen sein. Auch das Ansehen des Marktführers, seine allgemein anerkannte Sachverständigkeit oder in manchen Fällen lediglich fehlende Initiative der anderen Marktteilnehmer können dazu führen, daß Aktionen eines Herstellers oder einer Handelsorganisation bei ihren Mitbewerbern am Markt mehr oder weniger automatische Anpassungsreaktionen hervorrufen.

Wenn auch Führerschaft auf horizontaler Ebene nicht in einem direkten Zusammenhang mit dem relativen Einfluß auf vor- oder nachgelagerten Stufen gesehen werden kann, so scheint doch die hinter der Marktführerschaft zu vermutende ökonomische Macht oder auch taktisches Geschick als ein Kriterium für die Möglichkeit zur Übernahme der Marketingführerschaft gewertet werden zu können. Für die folgende Hypothese

> Je mehr Einfluß ein Unternehmen auf horizontaler Ebene besitzt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß es auch im vertikalen System über Führungspotential verfügt. (H 1)

spricht beispielsweise, daß ein Unternehmen, das über einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber seinen Konkurrenten verfügt,

---

1 Zu den Möglichkeiten einer Preisführerschaft von Einzelhandelsunternehmen vgl. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, a.a. O., S. 347ff.

hierin ausreichenden Anlaß findet, sich auch um eine Führungsposition im vertikalen System zu bemühen. Außerdem kann ein Unternehmen, das aufgrund seiner Marktstellung auf horizontaler Ebene ein gewisses Gleichverhalten bewirken kann, dem vertikalen Marktpartner die Möglichkeit erheblich erschweren, die horizontale Front zu durchbrechen und ein Unternehmen zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Im Beispiel der Preisführerschaft etwa bleibt zumindest preispolitisch wenig Aktionsspielraum, da die Preisstellung vom Marktführer entschieden wird.

Ein anderer Aspekt ist der, daß ein Marktführer unter Umständen auch die Möglichkeit hat, in bestimmten Fragen eine weitergehende Unterstützung auf horizontaler Ebene zu mobilisieren, die seine Position weiter stärkt. Denkbar sind etwa die Initiierung gemeinsam betriebener Marktforschungsprogramme, die Entwicklung neuer Servicesysteme usw., die einerseits weiterhin eine Gleichrichtung der Aktivitäten auf horizontaler Ebene fördern und damit die Alternativen für den Marktpartner reduzieren, die andererseits auch zu neuer Bekanntheit und höherer Anerkennung des Marktführers am Markt führen können.

13 Marketingführerschaft und Meinungsführerschaft

Miteinander in Kontakt stehende Individuen, Gruppen oder auch Organisationen üben durch ihre Interaktion bewußt oder unbewußt Einfluß auf ihre Meinungsbildung und ihre Verhaltensweisen aus. Für die einzelnen Problemkreise können sich Meinungsführer herauskristallisieren, deren Einfluß besonders stark ist. Die Bedeutung von Meinungsführern ist insbesondere für jene potentiellen Informationsempfänger groß, die von anderen Medien direkt nicht erreicht werden. Diese werden häufig erst in zweistufiger Kommunikation durch einen Meinungsführer erreicht.[1]

Während die Quellen oder Grundlagen der Marketingführerschaft sehr unterschiedlicher Natur sein können, beruht die Meinungs-

---

1 Die Meinungsführerschaft ist vor allem im Bereich der Kommunikationspolitik von besonderem Interesse. Zur Theorie der zweistufigen Kommunikation, der Sender-Empfänger-Beziehungen und der Rolle der Meinungsführer vgl. E. Katz und P.F. Lazarsfeld, Persönlicher Einfluß und Meinungsbildung, Wien 1962.

führerschaft im wesentlichen auf Expertenmacht. Meinungsführer sammeln bewußt und gezielt Informationen und nehmen häufig eine aus kommunikationsstrategischer Sicht günstige Position im sozialen System ein.[1] Eine Untersuchung über Merkmale von Meinungsführern auf institutionellen Märkten zeigt ein ähnliches Bild wie bei Meinungsführern im Konsumgüterbereich. Vor allem ist eine größere soziale Aktivität und vermehrte Kontaktfreudigkeit, mehr Initiative bei der Suche nach neuen Informationen und eine ausgeprägte Bereitschaft, Innovationen zu übernehmen, festzustellen.[2]

Von einem Meinungsführer ausgehende Informationen haben aufgrund der anerkannten Sachverständigkeit des Senders bei Informationssuchenden besonderes Gewicht. Der Informationsvorsprung eines Meinungsführers erlaubt es diesem, "Nachrichten entsprechend den eigenen Zielen zu manipulieren"[3] und so bestimmte Zielpersonen oder -gruppen in ihrem Verhalten zu bestärken oder in Richtung auf bestimmte Aktivitäten zu lenken. Marketingführerschaft kann innerhalb einer Gruppe wirksam werden oder auch in mehrere Gruppen hineinwirken.

Auf den Absatzbereich übertragen ist Meinungsführerschaft so zu verstehen, daß zu bestimmten Fragen die Meinungen und Informationen einer Unternehmung, der ein besonderes Fachwissen oder Spezialistentum in diesem Problembereich zugesprochen wird, von anderen Unternehmungen bei unternehmenspolitischen Entscheidun-

---

1 vgl. O.W. Haseloff, Kommunikation, Transformation und Interaktion bei lernfähigen Systemen. In: R. Kurzrock (Hrsg.), Systemtheorie. Forschung und Information. Berlin 1972. S. 57 - 81. Hier: S. 75; W. Kroeber-Riehl, Konsumentenverhalten. München 1975. S. 305.

2 vgl. G. Schiffman und V. Gaccione, Opinion Leaders in Institutional Markets. "Journal of Marketing". Vol. 38. April 1974. S. 49 - 53. Hier: insbes. S. 53. Diese Ergebnisse wurden bei Krankenhäusern, und zwar bei deren Säuglingsstationen ermittelt. 263 Säuglingsstationen wurden befragt, inwieweit sie sich als Meinungsführer für andere Säuglingsabteilungen betrachten.

3 H. Meffert, Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing. "Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft". 1971. S. 327 - 353. Hier: S. 343.

4 vgl. F. Kästing und L.W. Wagner, Herr X wirbt mit! Zielgruppenbildung nach dem Konzept des mehrstufigen Kommunikationsflusses. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 5. Jg. 13. 1970. S. 40 - 42, 45 - 48. Hier: S. 42.

gen stärkere Beachtung finden. Meinungsführerschaft kann sich horizontal auf der Hersteller- oder Handelsstufe und/oder vertikal, innerhalb des Distributionssystems, auswirken.

Ein Meinungsführer im System kann, muß aber nicht mit dem Marketingführer identisch sein. Wenn der Marketingführer über Expertenwissen verfügt, das auch für die Unternehmen anderer Systemstufen von wesentlichem Interesse ist, ist er gleichzeitig als ein vertikaler Meinungsführer anzusehen.[1] Grundsätzlich spricht das besondere Interesse an seinem Leistungsangebot und eine Führungsinitiative, die der Marketingführer aufbringt, dafür, daß er auch in besonderem Maß an neuen Marktanalysen und weiterentwickelten produktpolitischen Erkenntnissen interessiert ist, daß er also intensive Informationsaktivitäten verfolgt und somit gleichzeitig als ein Marketingführer gelten kann.[2] Ein derartiges Expertenwissen kann z.B. Ausdruck von besonderen produktbezogenen oder konsumentenorientierten Marktforschungsaktivitäten oder technischem Know How sein. Es bleibt einer späteren Untersuchung überlassen zu prüfen, ob auch die folgende Hypothese

> Je mehr Expertenwissen ein Meinungsführer besitzt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß er auch im vertikalen System über Führungspotential verfügt. (H 2)

bestätigt werden kann. Dabei wird zu beachten sein, daß Meinungsführerschaft sich in vielen Fällen nur auf Teilbereiche des Marketing erstreckt. Die Bedeutung eines Wissensvorsprungs in Spezialfragen kann im Rahmen des gesamten Aktionsfeldes der anderen Unternehmen gering sein, so daß die Meinungsführerschaft nicht immer gleichzeitig eine Marketingführerschaft bedingen muß. Auch können aktive Informationsbemühungen, die nach verbreiteter Ansicht das herausragende Merkmal eines Meinungsführers darstellen[3], häufig allein nicht jene Verhaltenskoordination bewerkstelligen, die Inhalt einer Marketingführerschaft ist.

---

1 vgl. F. Kästing und L.W. Wagner, a.a.O., S. 42.

2 vgl. W. Kroeber-Riehl, a.a.O., S. 317.

3 vgl. ebenda, S. 305.

2. Marketingführer als Führungselement im Distributionssystem

Eine Diskussion der Marketingführerschaft und damit verbundener Probleme und Fragestellungen ist mit der grundsätzlichen Einschränkung verbunden, daß nicht in allen Absatzkanälen eine genügend enge Bindung zwischen den Unternehmen besteht und erreichbar ist, um ein interorganisationales Management zu verwirklichen. Es gibt vielmehr auch Absatzwege, "deren Elemente sich nicht als Mitglieder eines übergeordneten kohäsiven Systems betrachten und sich mehr oder weniger ausschließlich mit den eigenen Problemen und nicht mit Aspekten des Kanals beschäftigen."[1] In manchen, noch unkoordinierten Kanälen kann durch die Initiative eines der beteiligten Unternehmen eine Kooperation zustandekommen, wenn es gelingt, das Interesse der übrigen Unternehmen durch die Darstellung der zu erwartenden Vorteile zu wecken.[2]

In Absatzkanälen, in denen koordiniertes Verhalten gegenüber nicht vertikal abgestimmten absatzpolitischen Aktivitäten für die beteiligten Unternehmen Vorteile erwarten läßt, hat ein Unternehmen mit starkem Einfluß, der potentielle Marketingführer, die Möglichkeit, als Führungselement im System vertikale Maßnahmen durchzusetzen.[3] In Systemen, die durch stärkere Kohäsion und Interaktion gekennzeichnet sind[4], übernimmt das Führungselement die generelle Funktion, sämtliche Aktivitäten und Aktionen von Mitgliedern des Systems in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Es hat die zum Erhalt des Systems erforderlichen Beiträge zu mobilisieren, deren Abstimmung untereinander

---

1 W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. Klein, Betriebswirtschaftliche Logistik. Wiesbaden 1973. S. 362; vgl. auch R.M. Markin Jr., Retailing Managing. A Systems Approach. New York 1971. S. 623.

2 vgl. W. Kirsch, Kooperatives Marketing - Koalition selbständiger Unternehmen. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 299 - 309. Hier: S. 307.

3 vgl. hierzu K. Alewell, Die Kopplung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 4. 1971. S. 178 - 188. Hier: S. 182.

4 vgl. W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. Klein, a.a.O., S. 363.

zu lenken und die Verteilung der Anreize unter den Mitgliedern zu steuern.[1] Die mit dem Versuch, eine derartige Verhaltenskoordination wirkungsvoll zu gestalten, verbundenen Probleme und Schwierigkeiten sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

II. Verhaltenskoordination durch Marketingführerschaft

1. Verhaltenskoordination in Distributionssystemen

Zwischen den Systemelementen des Absatzkanals besteht eine enge Entscheidungs- und Ausführungsinterdependenz. Über die Gestaltung des gesamten Marketingmix oder auch einzelner Aktivitäten einer Unternehmung ergeben sich für die anderen Mitglieder ständige Rückwirkungen. Aus diesen engen Verflechtungen und wechselseitigen Abhängigkeiten entsteht das Bedürfnis nach einer Koordination aller Teilprozesse im System des Absatzkanals. Absatzkanäle benötigen "eine kontinuierlich gestaltete Kooperation, bei der sich alle mitwirkenden Parteien bewußt sind, was sie voneinander zu erwarten haben"[2]. Kooperation zwischen Systemelementen aber schafft veränderte Abhängigkeiten zwischen diesen, da sie gleichzeitig eine Verringerung der Zahl alternativer Marktpartner nach sich zieht.[3]

Hoffnungen der Systemelemente, durch eine sinnvolle Arbeitsteilung im System die eigenen Zielvorstellungen besser erreichen zu können, können ein stärkeres Gewicht haben als die Furcht vor spürbaren Abhängigkeiten, relativen Benachteiligungen gegenüber anderen Systemelementen oder sonstigen Streitfragen mit den betroffenen Unternehmen. Die Elemente eines Absatzkanals stehen dann vor dem Problem, ihre Marketingkonzepte trotz

---

1 vgl. W. Kirsch, Kooperatives Marketing, a.a.O., S. 307.

2 W. Alderson, Cooperation and Conflict in Marketing Channels. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 195 - 209. Hier: S. 195.

3 vgl. H. Meffert und H. Steffenhagen, Produkt- und Sortimentsinnovation als Problem des vertikalen Marketing. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 331 - 347. Hier: S. 343f.

möglicher Divergenzen und unternehmensspezifischer Besonderheiten gemeinsam auf Übereinstimmungen hin überprüfen und konkrete Ansatzpunkte für eine Kooperation erarbeiten zu müssen.

Jede Kooperation beinhaltet eine Koordination von Verhaltensweisen im System. In einer Marketingkooperation werden bestimmte betriebliche Aktivitäten aufeinander abgestimmt, zusammengefaßt und in ihrem Niveau festgelegt, um durch konzentrierte Anstrengungen einerseits den zunehmenden Anforderungen des Marktes an das Leistungsangebot besser gewachsen zu sein und andererseits Möglichkeiten zur rationelleren Ausnutzung des Leistungspotentials der beteiligten Unternehmen auszuschöpfen und damit deren Widerstandskraft gegenüber möglichen politischen Verschiebungen oder konjunkturellen Einbrüchen für die Zukunft zu stärken. Dabei bleiben i.d.R. in einigen Bereichen Meinungsverschiedenheiten sowie Konkurrenzbeziehungen zwischen den Elementen bestehen.[1]

In jedem Absatzkanal "existieren Gegensätzlichkeiten und Widerstrebungen, welche ein Distributionssystem als ein Spannungsfeld unterschiedlicher Kräfte kennzeichnen: In Absatzkanälen bestehen Konflikte."[2] Art und Ausmaß dieser Konflikte bestimmen neben strukturellen und prozessualen Besonderheiten wesentlich das Problem, eine vertikale Abstimmung der Entscheidungen im Absatzkanal herbeizuführen.[3]

11 Das Koordinationsproblem

Derzeit sind auf manchen Märkten erste Versuche zu registrieren, die einer Koordination im System entgegenstehenden Hin-

---

1 vgl. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: J. Bidlingmaier, H. Jacobi, E.W. Uherek (Hrsg.), Absatzpolitik und Distribution. Wiesbaden 1967. S. 354 - 395. Hier: S. 356.

2 H. Steffenhagen, Konflikt und Koordination in Distributionssystemen. Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse. Diss. Münster 1972. S. 76.

3 vgl. auch B. Tietz, Neue Konzepte der Marketingkooperation. In: W. Kirsch (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation.

dernisse zu überwinden, um zu mehr Gemeinsamkeit zu gelangen. Ansatzmöglichkeiten und die grundsätzliche Bereitschaft zur gegenseitigen Anerkennung und einer verstärkten Abstimmung von Marketingaktivitäten zeigen sich beispielsweise in Äußerungen von Vertretern des Handels und der Industrie des Lebensmittelmarktes. Aus einer gestärkten Marktposition heraus ist der Filialhandel zu einer Selektion leistungsfähiger und flexibler Herstellerunternehmen in der Lage. Er bietet ein stärkeres Engagement etwa bei Verkaufsförderungsaktionen, erwartet aber finanzielle Zugeständnisse und insbesondere mehr handelsspezifisch orientierte Aktionsprogramme der Hersteller.[1] Hersteller sehen vor allem Informationsmängel, die es in Fragen der Produktentwicklung und -einführung zu verbessern gilt.[2]

Das Wachstum der Unternehmungen und die zunehmenden Konzentrationstendenzen vor allem auf der Handelsstufe bringen Veränderungen in der absoluten und auch der relativen Verhandlungsmacht der Partner mit sich.[3] Es werden Anstrengungen der Unternehmen auf allen Systemstufen deutlich, bei der Verwirklichung einer angestrebten Koordination tonangebend aktiv zu werden. Ein denkbares, derartigen Führungsbestrebungen zugrundeliegendes Motiv kann der Wunsch nach einer Stabilisierung des Umfelds sein, innerhalb dessen eine aktive, marktorientierte Unternehmenskonzeption scheinbar eher verwirklicht werden kann, als wenn kaum kalkulierbare Entscheidungen anderer Marktteilnehmer ständig neue Bedingungen schaffen.[4] Ebenso kann auch

---

1 vgl. R.E. Heerlein, Die neue Grundkonzeption der Gedelfi. In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 11f.

2 vgl. O. Müller, Kriterien der Produkt- und Sortimentsinnovationen. In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 27 - 29. Hier: S. 28.

3 vgl. z.B. J.C. Palamountain Jr., Vertical Conflict. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 133 - 139. Hier: S. 135.

4 Entsprechend der Maslow'schen Auffassung über unterschiedliche Bedürfnisklassen ist in diesem Zusammenhang von Sicherheitsbedürfnissen zu sprechen. Vgl. zu dieser Motivationstheorie A.H. Maslow, Motivation and Personality. Second Ed. New York 1970. Hier: insbes. S. 35ff; J. Berthel, Wirksame Organisation. Eine Utopie ohne interdisziplinäre Wissens-Integration. "Zeitschrift

das Bedürfnis nach einer gesteigerten Anerkennung des eigenen Leistungsvermögens, nach Aufmerksamkeit der Umwelt und nach Prestige oder Dominanz im Distributionssystem im Vordergrund stehen.[1]

Bedürfnisklassifizierung nach Maslow	Zuordnung von Unternehmensmotiven zu den Bedürfnisklassen
Existenzielle Grundbedürfnisse	Erhalt der Beschäftigung Erhalt der Produktionsmittel Sicherung der existenznotwendigen Liquidität
Sicherheits-bedürfnisse	Sicherung der zukünftigen Existenzfähigkeit am Markt Risikoreduzierung Erhalt der Investitionskraft
Soziale Bedürfnisse	Konfliktmilderung Einordnung in das Marktgefüge Anerkennung des unternehmerischen Leistungsangebots Flexibilität in bezug auf Marktveränderungen
Geltungs-bedürfnisse	Prestige Erschließen neuer Geltungsbereiche Unabhängigkeit und Eigenständigkeit Marktdominanz
Selbstverwirklichung	Verwirklichung des eigenen Führungsstils Verwirklichung der Unternehmensphilosophie

Tab. 1: Klassifizierungsversuch unternehmerischer Bedürfniskategorien

Eine generelle Aussage darüber, welche Motive als Antriebskraft des Strebens nach Einflußnahme im System ausschlaggebend

---

für Organisation". Nr. 8. 1973. S. 431 - 436, 444. Hier: S. 434.

1 Diese Motive können auch als interpersonelle Beziehungsbedürf-

sind, wird kaum möglich sein, zumal die äußeren Bedingungen, an denen eine Unternehmung ihr Verhalten ausrichtet, grundsätzlich differieren und sich im Zeitablauf ständig verändern können.[1] Sieht sich eine Unternehmung z.B. einem harten Wettbewerb auf horizontaler Stufe ausgesetzt, kann der Ausbau kooperativer Aktivitäten im vertikalen System eine Grundvoraussetzung sein, um auch zukünftig am Markt bestehen zu können. Unter anderen Voraussetzungen kann auch ein Prestigedenken hinter den Bemühungen stehen, die Produkte eines bestimmten Herstellers in den eigenen Regalen anbieten zu können, bzw. das eigene Produkt in den Regalen bestimmter, z.B. als besonders exklusiv geltender Läden vertreten zu sehen.

Die Tabelle 1 soll eine Vorstellung von den vielfältigen Möglichkeiten unterschiedlicher Unternehmensmotive vermitteln. Sie kann keine vollständige und überschneidungsfreie Rangordnung verschiedenartiger Unternehmensbedürfnisse angeben, sondern ist eher als eine Hilfe zum besseren Verständnis der Hintergründe des Unternehmensverhaltens im allgemeinen und des Wunsches nach einer verstärkten Bindung innerhalb eines Systemverbunds unter eigener oder fremder Führung im besonderen zu verstehen.

Grundsätzlich ist eine "Koordination interdependenter Entscheidungen immer dann gegeben, wenn diese Entscheidungen dergestalt aufeinander abgestimmt sind, daß für jede abgestimmte Entscheidung im einzelnen die Abstimmung von mindestens einem der beteiligten Entscheidungsträger im Hinblick auf das angestrebte Ergebnis als vorteilhaft gegenüber einem Verzicht auf Abstimmung

---

nisse eingeordnet werden. Vgl. hierzu die Ausführungen bei R. Baumgarten, Das Maslow-Konzept: Wunschbild oder Wirklichkeit. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 2. 1975. S. 72 - 76, 78. Hier: S. 72f. und die dort angegebenen Literaturhinweise.

1 Motive können untergründig ruhen oder aber durch einen Reizeinfluß, etwa Umweltveränderungen, aktiviert werden. Einer Verhaltensweise kann daher kein bestimmtes Motiv zugeordnet werden, sondern sie ist nur in Zusammenhang mit der jeweiligen Reizsituation zu beurteilen. So kann z.B. Nahrungsaufnahme durch Hunger begründet sein oder aber durch das Bedürfnis nach gesellschaftlichen Kontakten oder nach Anerkennung durch andere. Vgl. zu der Verhaltensbedeutung von Motiven auch W. Kroeber-Riehl, a.a.O., S. 64.

angesehen wird".[1] Die Koordination kann zentral oder dezentral sein.

Zentrale Koordinationsentscheidungen können von einer Organisation getroffen werden, die gegenüber den übrigen Unternehmen etwa aufgrund größerer politischer oder ökonomischer Macht auf einer höheren Hierarchiestufe des Systems einzuordnen ist. Diese Unternehmung fällt Koordinationsentscheidungen, die für alle beteiligten Unternehmen Gültigkeit haben.[2] Im Falle dezentraler Koordination stimmen die beteiligten Entscheidungsträger ihre Entscheidungen durch wechselseitige Anpassung oder Manipulationen aufeinander ab.[3] So kann beispielsweise die Entwicklung einer Produktinnovation von dezentralen Abstimmungsversuchen begleitet sein, wenn durch rechtzeitige Gespräche und Abstimmungen sichergestellt wird, daß der Handel die Neuentwicklungen des Herstellers positiv beurteilt und daher zur Unterstützung der Neueinführung am Markt bereit ist.

Bei dezentralen Abstimmungsmaßnahmen sind die betroffenen Unternehmen mehr oder weniger intensiv an der Entscheidungsfindung beteiligt. Anstelle von übergeordneten Entscheidungen können aktive Beeinflussungsversuche die gewünschten Reaktionen hervorrufen. Die Weckung bestimmter Verhaltenserwartungen bei den anderen Unternehmen, auch die Interpretation und Auswahl der Informationen, die an diese Unternehmen weitergeleitet werden, sind wichtige Möglichkeiten zur Beeinflussung der Entscheidungsfindung durch Manipulation oder Überzeugung.[4] Eine dezen-

---

1 Ch.E. Lindblom, The Intelligence of Democracy. Decision Making Through Mutual Adjustment. New York 1965. S. 24; vgl. zur näheren Analyse dieses Koordinationsbegriffes auch B. Dietel, Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung. Diss. München 1972. S. 104ff.

2 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse. Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden 1971. S. 80f.

3 vgl. zur hierarchischen Ordnung in Absatzkanälen L.E. Gill und L. W. Stern, Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 22 - 47. Hier: S. 34.

4 vgl. M. Klis, Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile. Wiesbaden 1970. S. 28.

trale Koordination kann auch mithilfe festgelegter Regeln erfolgen, anhand derer die Unternehmen ihre Maßnahmen miteinander abzustimmen haben.[1]

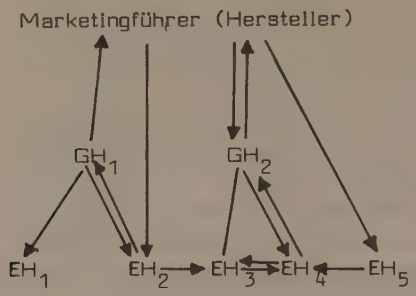


Abb. 2: Beispiel einer gemischten zentralen und dezentralen Koordination in einem Distributionssystem mit mehreren Absatzkanälen[2]

Konkrete Absatzsysteme werden seltener ausschließlich durch rein zentrale oder dezentrale als vielmehr durch gemischt zentral-dezentrale Maßnahmen koordiniert. Wie Abbildung 2 beispielhaft zeigt, nimmt der Marketingführer in gemischten Systemen nicht in bezug auf alle Systemelemente eine zentrale Position ein. Er steht in einer gewissen Abhängigkeit zu anderen Unternehmen und ist somit entsprechenden Einflüssen ausgesetzt, die er nicht immer durch eigene Macht ausschalten kann. Aber auch in Absatzkanälen, in denen der Marketingführer gegenüber allen übrigen Unternehmen über Machtvorteile verfügt, können zentrale und dezentrale Maßnahmen kombiniert und im Einzelfall entsprechend den jeweiligen Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen und den Anforderungen der Situation eingesetzt werden. Denn in vielen Fällen hat sich gezeigt, daß unabhängig von der tatsächlichen Machtverteilung eine teilweise Verlagerung von Kompeten-

---

1 vgl. W. Kirsch und Mitarbeiter, a.a.O., S. 194.

2 In Anlehnung an Ch.E. Lindblom, a.a.O., S. 27.

zen von einer übergeordneten Stelle auf die beteiligten Systemelemente zu einer größeren Effektivität des Systems beitragen kann.[1]

12 Historische Entwicklung der Verhaltenskoordination

Einige Aufschlüsse über die Bedeutung von Macht und Einfluß zwischen Unternehmen der Absatzwirtschaft kann die Betrachtung bisheriger Führungsversuche und der historischen Entwicklung von Kooperationsbeziehungen in distributiven Systemen liefern.

Die Anfänge der frühen Produktionswirtschaft sind von der Notwendigkeit gekennzeichnet, knappe und teure Rohstoffe zu beschaffen und sie unter Einsatz menschlicher Arbeitskraft für bestimmte Verwendungszwecke zu verarbeiten. In den sich immer weiter ausdehnenden, aber zunächst noch unorganisierten Märkten verfügt gelegentlich der Großhandel über eine strategische Position innerhalb des Kanals, die gewisse Einflußmöglichkeiten auf vor- und nachgelagerte Unternehmen bietet.[2]

Im Zuge der technischen Weiterentwicklung von Produktionsverfahren verstärkt sich der Trend zum Großbetrieb, der hohe Investitionen und steigenden Kapitalbedarf verlangt. Demgegenüber stehen weitgehend noch mittlere Handelsbetriebe, deren Aufgabenbereiche einer Technisierung weniger leicht zugänglich sind. Die Bedienung und Beratung des Kunden steht als wesentliche Servicefunktion mit im Vordergrund ihres Leistungsangebotes. Der Handel bleibt daher zunächst nach wie vor auf die menschliche Arbeitskraft angewiesen und kann noch nicht in größerem Ausmaß auf maschinelle Hilfsmittel, wie Transportbänder u.a., zurückgreifen. Diese Periode kann als Verkäufermarkt bezeichnet werden, während derer die Hersteller in der Lage sind, durch die Schaffung von Markenartikeln die im Vergleich zum Angebot übergroße Nachfrage eng an das eigene Unternehmen zu binden.[3]

---

1 vgl. D. Katz und R.L. Kahn, The Social Psychology of Organizations. New York. Third Printing. 1967. S. 332.

2 vgl. D.L. Wilemon, Power Negotiation Strategies in Marketing Channels. "The Southern Journal of Business". Vol. 7. Februar 1972. S. 71 - 82. Hier: S. 72.

3 vgl. zum Verkäufermarkt ebenda, S, 72.

Diese Konstellation, bei der ein Hersteller über ein starkes Produkt verfügt und dem Verbraucher das besondere Produktimage mithilfe kommunikativer Maßnahmen nahebringt und einprägt, ist eine günstige Ausgangslage für eine Herstellermarketingführerschaft, da der einzelne Handelsbetrieb zu schwach ist und noch nicht zu einer Stärkung der eigenen Front durch Zusammenschlüsse gefunden hat.[1]

Die Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt erscheint in der rückschauenden Betrachtung als die zwingende Folge einer ständigen Vergrößerung des Produktionspotentials. Früher knappe Güter können im Überfluß als Massenartikel hergestellt werden. Dementsprechend bemühen sich die Hersteller immer mehr um den Handel, der ihre individuellen Absatzbemühungen im Kampf um zusätzliche Käufer und größere Marktanteile unterstützen soll. Diese bisher unbekannte Abhängigkeit vieler Hersteller vom Handel verschafft den Absatzmittlern erstmalig Einflußmöglichkeiten innerhalb von Distributionssystemen und bietet damit auch die Möglichkeit eines selbständigen Handelsmarketing.[2]

Die Verbreiterung des Warenangebots insgesamt und die zunehmende Spezialisierung der Industrie stellt den Handel vor die Aufgabe, aus der Vielzahl produzierter Artikel ein abgerundetes, auf seine Abnehmer zugeschnittenes und differenziertes Sortiment anzubieten. Eine geringere Bezugstreue des Handels gegenüber bestimmten Herstellern ist die häufig zu beobachtende Folge dieser Entwicklung.[3] Ein anderer Aspekt ist die Notwendigkeit für den Handel, sein Sortiment und damit auch seine Ladenfläche und Regalkapazitäten zu vergrößern.[4] In der Folge wächst auf der

---

1 vgl. zu diesen Voraussetzungen einer Herstellermarketingführerschaft W.K.A. Disch, Wer ist denn der Herrscher im Absatzkanal? "Marketing Journal". Nr. 2. Jg. 3. 1970. S. 89.

2 vgl. H. Meffert, Perspektiven..., a.a.O., S. 689.

3 vgl. A. Sölter, a.a.O., S. 4.

4 Die für den Handel veränderte Marktsituation äußert sich in dem Entstehen ständig neuer Betriebsformen des Einzelhandels, welche zunächst eine aggressive Preispolitik verfolgen, sich dann aber zunehmend auf den Qualitätswettbewerb verlegen. Diese Entwicklung ihrer absatzpolitischen Konzeption haben z.B. auch die Warenhäuser vollzogen. Vgl. zur Dynamik der Betriebsformen des Einzelhandels R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, a.a.O., S. 614ff.

Handelsstufe die Tendenz zur horizontalen Konzentration, bzw. auch zur Integration von Einzel- und Großhandelsbetrieben zu schlagkräftigen Gruppen.[1]

Eine so gestärkte Handelsorganisation scheint unter bestimmten Voraussetzungen in der Lage zu sein, die Marketingführerschaft zu übernehmen.[2] Nur bei einer straffen Führung der Handelsgruppe kann ein homogenes Verhalten der Mitglieder bei Verhandlungen mit Herstellern und eine entsprechend abgestimmte Strategie gegenüber dem Endverbraucher sichergestellt werden. Echte Auswahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Lieferanten vermindern die Gefahr von Abhängigkeiten. Schließlich kann auch die Bindung der Endverbraucher an die eigene Organisation beispielsweise mithilfe preisgünstiger Handelsmarken oder durch die geschickte Abdeckung bestimmter Bedarfsbündel so intensiv gefördert und ausgebaut werden, daß eine mögliche Produkttreue überdeckt wird.

Soweit die nun erstarkten Handelsorganisationen immer noch mächtigen Herstellerunternehmen gegenüberstehen, bietet sich die gemeinsame Marketingkooperation als Alternative. Auf diesem Weg "eines wechselseitigen Anerkennens von bestimmten autonomen Leistungsräumen"[3] können manche Konfliktsituationen gemildert und vor allem die Leistungskraft der Unternehmen von ihren eigentlichen Aufgaben ablenkenden Machtkämpfe eingedämmt werden. Zwar verspricht die abgestimmte Aufgabenaufteilung und -abgrenzung zwischen den Marktpartnern spürbare ökonomische Vorteile. Dennoch scheinen Zweifel angebracht, ob die verbleibenden Interessengegensätze vor allem in rezessiven Wirtschaftsphasen eine gleichberechtigte Kooperation in Distributionssystemen realistisch erscheinen lassen.[4]

Manche der speziellen, mit den verschiedenen Kooperationsformen verbundenen Schwierigkeiten könnten durch die ebenfalls häufig

---

1 vgl. zur Tendenz der Gruppenbildung auf der Handelsstufe H. Meffert, Perspektiven..., a.a.O., S. 688.

2 vgl. hierzu W.K.A. Disch, a.a.O., S. 89.

3 P. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Kampf um den Regalplatz. Eine aktionsanalytische Untersuchung. Berlin 1972. S. 125.

4 vgl. W.K.A. Disch, a.a.O., S. 89.

gewählte Alternative einer Vorwärts- oder Rückwärtsintegration der beteiligten Unternehmen vermieden oder zumindest leichter gelöst werden.[1] Da trotz dieser Möglichkeit des Ausbaus der eigenen Unabhängigkeit in der Phase "der wirtschaftlichen Erstarkung und Verselbständigung horizontal kooperativer Gebilde in Industrie und Handel"[2] in wachsendem Umfang bei den Marktpartnern die Meinung anzutreffen ist, daß eine vertikale Kooperation von Handelsgruppen und Herstellerunternehmen notwendig und erfolgversprechend sein kann, stellt sich die Frage nach den Zielvorstellungen, die an ein kooperatives Zusammengehen im Distributionssystem geknüpft werden.

13 Sachlogische Aspekte der Verhaltenskoordination

Jedes Verhalten eines Individuums oder einer Personenmehrheit, wie sie auch Unternehmungen darstellen, ist als Folge bestimmter Motive auf die Verwirklichung eines Ziels ausgerichtet.[3] Das Verhalten der einzelnen Unternehmen sollte sich - geleitet von bestimmten Motiven - an einem Ziel orientieren, das einen für die Zukunft angestrebten Zustand der jeweiligen Unternehmung kennzeichnet.[4]

Ausgangspunkt für Überlegungen eines Unternehmens, nach Kooperationsmöglichkeiten zu suchen und an der Verwirklichung dieses Kooperationsentschlusses durch die Zusammenarbeit mit anderen

---

1 vgl. L.W. Stern und J.L. Heskett, Conflict Management in Interorganizational Relations: A Conceptual Framework. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 288 - 305. Hier: S. 289.

2 H.-D. Schenk, Vertikale Preisbindung als Form vertikaler Kooperation. Berlin 1971. S. 78.

3 Zu der Bedeutung von Individualzielen der Mitglieder einer Organisation für Organisationsziele vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 132.

4 vgl. E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966. S. 45. Der Zusammenhang zwischen Motiven, Zielen und Handlungen kann mithilfe der Betrachtung der nacheinanderfolgenden Stufen einer Entscheidung verdeutlicht werden. Vgl. hierzu H. Scheibler, Entscheidungsformen und Führungsstile. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 45. Jg. 1975. Nr. 12. S. 765 - 792. Hier: S. 766.

Elementen im System mitzuwirken, ist die Situation, innerhalb derer die Unternehmung Entscheidungen über ihr Verhalten zu treffen hat.[1] Die Entscheidung über eine Kooperation mit absatzwirtschaftlichen Elementen berührt insbesondere das marketingpolitische Entscheidungsfeld. Daher ist die Marketingsituation bzw. deren Analyse Voraussetzung für die Ableitung präziser Zielvorstellungen und dafür bestimmend, ob eine Kooperation im vertikalen System positiv beurteilt werden kann.[2]

Die Art des eigenen Leistungsangebots im Vergleich zu dem der Konkurrenz spielt dabei eine ebenso gewichtige Rolle wie die Einstellung und das Verhalten von Verbrauchern, Konkurrenten und vertikalen Marktpartnern, wie auch rechtliche und politische Beschränkungsfaktoren. Ebenso sind interne Gegebenheiten, etwa die Finanzkraft, das technische Leistungsniveau und Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Unternehmens, zu berücksichtigen. Situationsanalysen zeigen den Rahmen auf, innerhalb dessen mögliche Kooperationsvorteile für die Unternehmung erwartet werden können.

Fällt diese generelle Beurteilung der Alternative, eine Kooperation einzugehen, positiv aus, entwickeln die interessierten Elemente aus ihren jeweiligen Marketingzielen bestimmte eigene Zielvorstellungen, die an das Kooperationssystem gerichtet werden.[3] Neben rein funktionalen Erwartungen fließen in die Formulierung von Zielen für das System soziale Aspekte, wie die Hoffnung auf eine Abschwächung bestehender Konflikte oder Eigenständigkeitserwartungen, ein. Die Hoffnung auf eine stärkere Betonung

---

1 Die Situation kennzeichnet die Rahmenbedingungen, die die Motive des Unternehmens verschieben und damit deren Verhaltensentscheidungen zugunsten oder zuungunsten einer Kooperation beeinflussen können. Zur Motivation und den Rahmenbedingungen von Verhaltensentscheidungen vgl. O. Neuberger, Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974. S. 51.

2 Zu den Elementen einer Marketingentscheidung vgl. H. Meffert, Marketing, a.a.O., S. 384ff.

3 Die Systemtheorie spricht in diesem Zusammenhang von Zielen der Systemelemente, aus denen wiederum Ziele für das System, d.h. Forderungen in bezug auf das politische System an das Kernorgan gerichtet werden. Vgl. hierzu W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 129.

des 'Miteinander' im System gegenüber vergleichsweise stärker machtbetonten Rangordnungsgefügen berührt Erwartungen, die an das Verhalten des Führungselementes im System gerichtet werden.[1]

Die Zielformulierung der einzelnen Elemente sichert jedoch noch kein funktionsfähiges Distributionssystem; denn die im Absatzkanal scheinbar gegebene Entsprechung zwischen Hersteller- und Händlerzielen in bezug auf den Markterfolg des gemeinsam vertriebenen Produktes beschränkt sich lediglich auf sehr allgemeine Zielgrößen, die nicht als operationale Kriterien einer Entscheidung herangezogen werden können. Tatsächlich sind die gemeinsamen wirtschaftlichen Absatzbemühungen der am Distributionsprozeß beteiligten Unternehmen gleichermaßen durch Zielkonflikte und Zielkompromisse gekennzeichnet.[2]

Abgesehen davon, daß schon die innerbetriebliche Zielbildung häufig ein schwer lösbares Problem darstellt, ist ein konfliktfreies Zielsystem des gesamten Kanals aufgrund verschiedenartiger Entscheidungsfelder[3] der einzelnen Unternehmen und unterschiedlicher Gewichtungen produktbezogener Ziele im Rahmen aller Marketingaktivitäten kaum denkbar.[4] So müssen die Vorstellungen von Markenprofilierung einerseits und Einkaufsstättenprofilierung andererseits, der Wunsch nach Produktneuerungen und das Problem der beschränkten Ladenfläche, die Notwendigkeit einer überregionalen Produktverbreitung gegenüber dem Streben

---

1 Zur wachsenden Kritik an hierarchischen Systemen und den dieser Kritik zugrundeliegenden Veränderungen von Wertvorstellungen und Verhaltenserwartungen, die sowohl bei individuellen Beziehungen wie auch in dem Zusammenwirken von Gruppen beobachtet werden können vgl. J. Wild, a.a.O., S. 46.

2 Wagner belegt am Beispiel einer von mehreren Eigentümern ('Unternehmerkapitalisten') geführten Unternehmung, welche besonderen Schwierigkeiten sich ergeben, wenn an den Prozessen der Zielbildung und Entscheidungsfindung mehrere Personen oder Gruppen beteiligt sind, die Struktur der Willensbildung also multipolar ist. Vgl. H. Wagner, Zielbildung und Entscheidungsprozeß bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung. In: E. Boettcher (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972. S. 91 - 104.

3 Zur Definition des Entscheidungsfeldes vgl. E. Heinen, a.a.O., S. 22.

4 vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Koordination..., a.a.O., S. 96.

nach regionaler Abgrenzung gegenüber Handelskonkurrenten miteinander in Einklang gebracht werden.

Insgesamt ist die Entscheidungsbildung des Herstellers vornehmlich durch produktorientierte Überlegungen gekennzeichnet, während Absatzmittler in erster Linie aus der Sicht des sortimentspolitischen Umfeldes eines einzelnen Produktes entscheiden.[1] Zudem unterliegt jede Präferenzordnung und die daraus folgende Zielformulierung bestimmten, objektiv nicht nachvollziehbaren Wertungen.[2] Unterschiedliche Zielvorstellungen können sich auf einzelne Zielsetzungen, wie auch auf die Zielerreichung beziehen.

Eine aus der Sicht der Systemmitglieder erfolgreiche Marketingführerschaft setzt voraus, daß Systemziele vorgegeben werden, an denen Führungsentscheidungen orientiert und überprüft werden können.[3] Zielsetzungen interorganisationaler Systeme erfüllen wie Ziele von Einzelunternehmungen neben Koordinierungs- und Anreizfunktionen auch eine Kontrollfunktion.[4] Auch ein vom Marketingführer formuliertes Zielsystem kann sich nicht vollständig von den Zielvorstellungen der anderen Mitgliedsunternehmungen lösen, da der Marketingführer eines bestehenden Systems zumindest kurz- und mittelfristig auf Mitarbeit und Beitragsleistungen aller übrigen Systemelemente angewiesen ist.[5] Es droht immer die Gefahr eines

---

1 Zu Gegenüberstellungen von Zielsetzungen der Industrie und des Handels vgl. o.V., Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel. "Der Markenartikel". Nr. 1. 1972. S. 7 - 8, 11 - 12. Hier: S. 7f.

2 vgl. J. Bidlingmaier, Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968. S. 19.

3 Systemziele oder Ziele des Systems sind von einem berechtigten Organ autorisiert und verbindlich erklärt. Vgl. W. Kirsch Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 133.

4 vgl. H. Meffert, Unternehmensziele: In: K.M. Schöttle (Hrsg.): Jahrbuch des Marketing. Ausgabe 1971. S. 22 - 34. Hier: S. 23.

5 Jedoch kann ein Marketingführer die über die zur Befriedigung der Mindestanforderungen der Systemelemente hinaus erzielten Leistungen des Systems entsprechend den eigenen individuellen Zielen nutzen. Die jeweilige Marktposition beeinflußt den jeweils verbleibenden Entscheidungsspielraum. Zum Problem des Anreiz-Beitrags-Verhältnis und eines möglichen 'organizational slack' vgl. H. Wagner, Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition. Habilitationsschrift Münster 1970. S. 90ff.

Auseinanderfallens des Systems, wenn die Elemente ihre eigenen Zielvorstellungen nicht oder nur unzureichend vertreten sehen. Auch bei einer absolut beherrschenden Position des Marketingführers im System werden sich im Laufe der Zeit Gegenkräfte entwickeln, um derartige Zwänge auszuschalten. Somit ist die Bildung eines Zielsystems im Absatzkanal ständig an der Notwendigkeit auszurichten, weitgehend Einigkeit und Übereinstimmung zwischen den Zielvorstellungen aller Mitgliedsunternehmungen zu schaffen.[1]

Wer im einzelnen und in welchem Ausmaß an diesem Prozeß der Zielbildung beteiligt wird, hängt nicht zuletzt von den Macht- und Verhandlungspositionen der einzelnen Elemente ab und von deren Fähigkeit, ihre unternehmerischen Zielvorstellungen zur Geltung zu bringen und durchzusetzen.[2] Unrealistisch erscheint jedoch für vertikale Systeme eine gemeinsame Einigung aller Unternehmen, da in diesem Fall die der Teamtheorie entstammende Annahme erfüllt sein müßte, daß die Ziele der Elemente mit den Zielen des Systems identisch sind.[3] Der in Distributionssystemen von Verteilungskonflikten in Fragen der Kostenübernahme und bei Versuchen zur Einflußnahme geprägten Wirklichkeit scheinen eher Prozesse des Aushandelns unterschiedlicher Zielvorstellungen zwischen den einzelnen Systemelementen oder auch gemeinsam gebildeter Unterkoalitionen, etwa zwischen dem Groß- und dem Einzelhandel, zu entsprechen, die höchstens zu 'Quasilösungen' von Zielkonflikten führen können.[4]

---

1 Zu den Möglichkeiten der Beeinflussung von Zielvorstellungen vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. Wiesbaden 1975. S. 145ff.

2 Nicht immer stimmen die Ziele des einzelnen Unternehmens mit den Zielen, die es f ü r das System formuliert, überein. Wenn beispielsweise das Ziel der Unternehmung die Eroberung einer Machtposition im System darstellt, so wird diese Absicht nach Möglichkeit verschleiert werden und stattdessen eine bessere Marktdurchdringung oder die Eroberung neuer Marktsegmente als Zielvorstellung für das vertikale System zum Ausdruck gebracht. Vgl. zu dieser begrifflichen Unterscheidung auch W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 132.

3 Vgl. zum Problem der organisatorischen Zielbildung im Rahmen der Teamtheorie auch E. Heinen, a.a.O., S. 196.

4 Zu dieser behavioristischen Konzeption des organisatorischen Verhaltens, die die von der Anreiz-Beitrags-Theorie gelieferten Instrumente zur Analyse von Zielbildungsprozessen aufgreift, vgl. R. M. Cyert und J. G. March, The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science - Economics Amalgam. In: W.W. Cooper,

Fortsetzung s. folgende Seite

Neben den allgemeinen Koalitionsbedingungen werden in den Verhandlungen vor allem Ausgleichsleistungen materieller und immaterieller Art angesprochen. Diese ermöglichen Zielkompromisse, indem sie betroffene Unternehmen für eine fehlende oder nur beschränkte Berücksichtigung ihrer Vorstellungen im Rahmen der Systemziele entschädigen. Wenn also die Sortimentsorientierung des Handels und die Produktbezogenheit industrieller Überlegungen auch unterschiedliche Zielvorstellungen beinhalten, etwa eine Straffung der Sortimente gegenüber der Produktprofilierung am Markt, ist dennoch eine Einigung der Systemelemente z.B. mithilfe des Systemziels "Steigerung des Systemgewinns" vorstellbar, wenn das Gewinnstreben Bestandteil der Zielsysteme der betroffenen Unternehmen darstellt. Einer derartigen Einigung liegt die Annahme der Elemente zugrunde, daß der im System erwirtschaftete 'Channel Profit' auch die individuellen Gewinne erhöht. Materielle Zahlungen in Form bestimmter Rabatte sind ein möglicher Ausgleich für den Fall, daß dieser zusätzliche Gewinn innerhalb des Systems in einer Verteilung anfällt, mit der bestimmte Systemmitglieder unzufrieden sind, und diese aufgrund ihrer Verhandlungsposition eine Umverteilung verlangen können. Ebenso können die Erschliessung neuer Abnehmerkreise, welche erst durch die Kooperation erreichbar sind, oder die Sicherung regelmäßiger Absatz- bzw. Bezugsmengen als attraktiv erscheinende Kooperationsvorteile die Teilnahme im System für ein Unternehmen interessant erscheinen lassen und daneben die erforderlichen Beitragsleistungen der Systemelemente sicherstellen.

14 Leistungswirksamkeit der Verhaltenskoordination

Die Beurteilung der Leistungswirksamkeit von Systemen sowie alternativer Verhaltensformen hat die jeweiligen Zielsetzungen als Ausgangspunkt zu nehmen. Produktivitätsmaßstäbe können Aufschluß darüber liefern, inwieweit dem System die Erfüllung der übernom-

---

H.J.Leavitt, M.W. Shelly II (Hrsg.), New Perspectives in Organizations Research. New York 1964. S. 289 - 304. Hier: S. 291ff; zur Möglichkeit der Koalitionsbildung bei Verhandlungen vgl. auch W.Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 226.

menen Aufgaben gelungen ist.[1] Äußeres Kennzeichen des Leistungsvermögens eines Distributionssystems ist der Erfolg des vertriebenen Produktes oder der angebotenen Leistung am Markt.

Als denkbares Kriterium zur Beurteilung der Effektivität eines Distributionssystems bietet sich der in einer Input-Output-Analyse ermittelte Systemgewinn an.[2] Neben den Kosteneinsparungen infolge gezielter auf den Markt zugeschnittener Neuprodukte und verstärkt den Möglichkeiten aller Systemmitglieder Rechnung tragender, damit unproduktive Doppelaktivitäten vermeidender Aktionen schlagen sich die Vorteile einer kontrollierten, auf einer gleichgerichteten Informationsbasis aufgebauten einheitlichen Marktstrategie gewinnbringend nieder. Demgegenüber sind jene zusätzlichen Kosten in Ansatz zu bringen, die etwa durch organisatorische Neueinrichtungen oder ausgedehntere Verhandlungs- und Abstimmungszeiten entstehen. Der insgesamt erwirtschaftete Nettogewinn des Systems stellt die Summe der Anreize dar, die auf die beteiligten Mitglieder des Systems verteilt werden kann.

Bei der Verwendung des Systemgewinns als alleinigem Bemessungskriterium der Wirksamkeit des Systems wird jedoch der Aspekt vernachlässigt, daß Zielsetzungen von Distributionssystemen sich nicht immer auf die Maximierung des Gewinns konzentrieren. Vielfach bestehen weitere, mit dem Gewinnziel auch konkurrierende Zielsetzungen, so etwa eine Profilierung gegenüber Konkurrenzsystemen. Auch Ziele der Unternehmen im System beschränken sich nicht immer auf die Maximierung der Gewinne oder Deckungsbeiträge. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, daß die Maximierung des Systemgewinns nicht zwingend auch zur Maximierung von Gewinnen der Einzelunternehmen führt und

---

1 vgl. beispielsweise F.E. Fiedler, a.a.O., S. 9; zur Fiedler'schen Konzeption vgl. auch G. Schreyögg, Führungsstil und Effektivität. Eine kritische Analyse des Fiedlerschen Kontingenzmodells. In: Betriebswirtschaftliches Institut der Friedrich-Alexander Universität Erlangen - Nürnberg (Hrsg.), Arbeitspapiere. Heft 1. Nürnberg. Juni 1972. S. 7.

2 Zum Systemgewinn als Wirksamkeitsmaß vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 53f.

systeminterne Verteilungskonflikte auftreten können.[1]

Die Beurteilung der Systemeffektivität wird also, von dem Problem der eingeschränkten Operationalität des Gewinnkriteriums ganz abgesehen, durch die Tatsache erschwert, daß die Ziele der Systemmitglieder nicht immer mit den Zielen des Systems übereinstimmen.[2] Eine zusätzliche, mit dem Gewinnkriterium verbundene Schwierigkeit tritt dann zutage, wenn das Kriterium der Gewinnmaximierung unter relativ kurzfristigen Aspekten verfolgt wird. Eine konzentrierte Ausschöpfung des vorhandenen Leistungspotentials kann zwar zu hohen Gewinnen führen. Häufig ist aber ein späterer Zerfall des Systems die Folge, wenn nicht regelmäßige Anstrengungen zur Pflege und Sicherung der erforderlichen Ressourcen unternommen werden.[3] Dieser langfristige Aspekt des Systemzusammenhalts bedarf einer stärkeren Beachtung.[4] Auch geben Aussagen über die Produktivität allein noch keinen Aufschluß über die Bereitschaft der Unternehmen, dauerhaft im System mitzuwirken.

Der Zusammenhalt der Systemelemente scheint solange gesichert,

---

1 Derartige Zielkonflikte scheinen z.B. bei der Umstrukturierung des Vertriebsaufbaus des VW-Werkes aufgetaucht zu sein, da die Auseinandersetzungen mit bisherigen Partnern im Distributionssystem von Schwierigkeiten begleitet waren, so daß schließlich einige Großhändler und mehrere Einzelhändler die verbleibenden Anreize zur Mitarbeit als nicht ausreichend betrachteten und daher aus dem System ausgeschieden sind. Vgl. hierzu K. Wiborg Mehr Schlagkraft durch 22 VW-Audi-Vertriebszentren. "Frankfurter Allgemeine Zeitung". 19. Februar 1976. Nr. 42. S. 15.

2 Zur Problematik der Gewinnmaximierung als Zielsetzung und ihrer mangelnden Operationalität vgl. H. Wagner, Zum Problem ..., a.a.O., S. 52ff.

3 vgl. R. Mayntz, Soziologie der Organisation. Hamburg 1963. S. 137.

4 vgl. K. Bartölke und P. Nieder, a.a.O., S. 449; Barnard differenziert erstmalig zwischen diesen beiden Kriterienklassen, indem er dem Ausmaß der Zielerreichung des Systems, d.h. der Effektivität, die Effizienz, nämlich das Ausmaß der Zufriedenheit der Systemmitglieder, gegenüberstellt. Vgl. Ch.I. Barnard, Die Führung großer Organisationen. Essen 1970. S. 58ff.

wie die dem Streben nach Kooperation jeweils zugrundeliegenden Bedürfnisse der Unternehmen angesprochen und befriedigt werden. Die Systemeffektivität kann sich mit den jeweiligen Erwartungen der Systemmitglieder decken, wenn nämlich vor allem ökonomische Grundbedürfnisse oder das Bedürfnis der Existenzsicherung im Vordergrund stehen und die Erhöhung des Systemgewinns zu zusätzlichen Unternehmensgewinnen führt.

Generell jedoch erscheint ein verfeinerter Kriterienkatalog unumgänglich, der auch die Voraussetzungen eines Systems berücksichtigt, seine Leistungsfähigkeit über längere Zeiträume kontinuierlich zu erhalten oder auszubauen.[1] In Bezug auf eine Verhaltenskoordination und Marketingführerschaft im Distributionssystem spielt in diesem Zusammenhang der von dem Führungselement praktizierte Führungsstil eine besondere Bedeutung, da dieser wesentlich die Situation und das Klima prägt, die das Zusammenwirken im System kennzeichnen.[2]

Die Ermittlung der Zufriedenheit kann sich nur auf subjektive Meinungsäußerungen der Systemmitglieder stützen. Der Eindruck über den Marketingführer und damit auch die Zufriedenheit mit seiner Führung verfestigen sich infolge bestimmter Wahrnehmungen von Merkmalen der Führerpersönlichkeiten, die die Führungsorganisation vertreten, von Einflußversuchen sowie vergangenen Erfahrungen und der Einschätzung der jeweiligen Führungsabsichten. Die Bereitschaft des Marketingführers, die Systemelemente zu informieren, Gespräche zu führen, Anregungen anzuhören und zu berücksichtigen, kann bei der Meinungsbildung über das Führungselement eine größere Bedeutung erlangen als kurzfristig sichtbare ökonomische Erfolge. Diese subjektiven Eindrücke sind positiv beeinflußbar, wenn es dem Marketingführer gelingt, die

---

1 Die von Stratmann anhand von Literaturstudien und einer empirischen Untersuchung ermittelten Kriterienkataloge untermauern, daß allein ökonomische Maßstäbe der Leistungswirksamkeit von Systemen nicht ausreichen, wie die Beurteilungsgrößen 'Konfliktvermeidung' oder 'informelle Gesichtspunkte' zeigen. Vgl. H.-G. Stratmann, Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsorganisation. Diss. München 1968. Insbes. S. 93ff.

2 vgl. K. Bartölke und P. Nieder, a.a.O., S. 453.

dem Kooperationsstreben zugrundeliegenden Motivklassen anzusprechen.[1]

Die Beurteilung der Leistungswirksamkeit von Distributionssystemen kann dennoch nicht losgelöst von den konkreten Gegebenheiten des einzelnen Systems, von der jeweiligen Situation, innerhalb derer es sich zu bewähren hat, erfolgen. Insgesamt ist zu berücksichtigen, daß zwischen allen jenen Faktoren, die im konkreten Fall den Erfolg einer Führung beeinflussen, auch interdependente Wirkungsbeziehungen bestehen.[2] Unter bestimmten Voraussetzungen scheinen Produktivitätskriterien vorrangige Bedeutung einzunehmen, anders gelagerte Bedingungskonstellationen können Kriterien der Effizienz in den Vordergrund stellen.[3]

Dementsprechend scheinen die folgenden Hypothesen zur Leistungswirksamkeit von Distributionssystemen vertretbar:

> Produktivitätskriterien stehen in Distributionssystemen zur Beurteilung der Leistungswirksamkeit umso höher im Rang, je mehr konjunkturelle oder strukturelle Schwächeperioden die Notwendigkeit forcieren, die ökonomische Leistungsfähigkeit zu stärken und die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit zu sichern. (H3)

> Kriterien der Zufriedenheit der beteiligten Unternehmen und ihrer Bereitschaft zur weiteren Mitarbeit stehen in Distributionssystemen zur Beurteilung der Leistungswirksamkeit umso höher im Rang, je mehr eine Phase der wirtschaftlichen Konsolidierung Bemühungen erfordert, durch die innovative und kreative Erarbeitung zukunftsorientierter Leistungsangebote neue Aktivitätsbereiche zu erschließen. (H4)

---

1 vgl. hierzu auch J. Berthel, a.a.O., S. 435.

2 vgl. J. Wild, a.a.O., S. 48.

3 vgl. ebenda, S. 51; zur Unterscheidung zwischen diesen beiden Aspekten organisatorischer Formalziele, sowie deren Definition und Verwendung in der Literatur vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich, Organisationslehre. Bd. 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern 1974. S. 160ff. Hill u.a. unterscheiden die instrumentale Rationalität mit den Produktivitätskomponenten zum einen in bezug auf die im wesentlichen routinemäßig ablaufenden und zum anderen in bezug auf die ständigen Veränderungen unterliegenden Systemprozesse von der sozio-emotionalen Rationalität. Als Komponenten der sozio-emotionalen Rationalität kennzeichnen Sicherheit, d.h. Abschirmung vor Ungewißheit, einerseits und Selbständigkeit im Sinne der Möglichkeit zur Selbstentfaltung andererseits den Beitrag der Organisation, im Rahmen dessen die einzelnen Systemmitglieder ihre Bedürfnisse befriedigen können. Diese Gegenüberstellung entspricht im wesentlichen dem Verständnis Barnard's von 'Effektivität' und 'Effizienz'. Produktivitätskriterien sind im Rah-

2. Distributionssysteme als Verhaltenssysteme

Das Aktionsfeld des Marketingführers ist das interorganisationale System 'Absatzkanal', bzw. das Distributionssystem. Gegenstand seiner Beeinflussungsversuche und Führungsaktivitäten ist das Verhalten der Mitglieder des Distributionssystems. Angestrebt wird die Koordination des Verhaltens aller Einzelunternehmen, die in den Distributionsprozeß einbezogen sind, um damit die gemeinsame Schlagkraft zu erhöhen.[1]

Distributionssysteme stellen sich als zielgerichtete Gruppen sozialer Elemente dar, die sich durch relativ enge Beziehungen untereinander auszeichnen. Die beteiligten Unternehmen interagieren als System mit anderen Systemen ihrer Umwelt. Untereinander beeinflussen sie sich in der Form, "daß sich Veränderungen eines Elementes auf die anderen Elemente fortpflanzen und somit eine Änderung des gesamten Systems hervorrufen können."[2]

Dieser Systemansatz als ein auf die Gesamtzusammenhänge gerichteter Bezugsrahmen bietet die Möglichkeit, das Führungsproblem im Sinne der Interaktionstheorie abzuhandeln.[3] Demzufolge sind als absolute Merkmale der Systemstruktur von Distributionssystemen vor allem Art und Zahl der Systemstufen, denen die einzelnen Systemelemente angehören, sowie auch das strategische Marketingmix des einzelnen Elementes als Ausdruck der jeweiligen Betriebsform kennzeichnend.[4] Der Distributionsgrad des Produktes und die Exklusivität bzw. Selektivität des Vertriebs sind wesentliche Variable. Neben weiteren standortmäßigen und produktionstechnischen Besonderheiten der Herstelleruntern ehmung sind charakteristische Kennzeichen der verschiedenen Handelsstufen aussagekräftige Unterscheidungskriterien für die Beschreibung von Distributionssystemen.[5] Breite und Tiefe des Handelssortiments, preispolitische Aktivitäten, kommunikationspolitische Stra-

---

1 vgl. W.Kirsch und Mitarbeiter, a.a.O., S. 363.

2 W.Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 27.

3 Die Vorteile der Anwendung des Systemansatzes zum Verständnis von Interaktion und Kommunikation in Absatzkanälen werden auch hervorgehoben bei R.M. Markin, Jr., a.a.O., S. 613.

4 vgl. H. Meffert, Stichwort: Absatztheorie..., a.a.O., Sp. 146.

5 vgl. die vertiefenden Ausführungen bei H. Steffenhagen, Konflikt und Koordination, a.a.O., S. 44ff.

tegien und etwa die Einstellung gegenüber Reisenden und Vertretern des Herstellers sind nur einige "dauerhafte Ausprägungen der Basisaktivitäten"[1] des Handels, die die Interaktionen zwischen den Elementen entscheidend mitbestimmen. Branchen- und unternehmenstypische Besonderheiten können dabei eine Rolle spielen.

21 Elemente und Umwelt von Distributionssystemen

Distributionssysteme bestehen aus einem oder häufig mehreren Absatzkanälen, über die bestimmte Produkte vertrieben werden. Aktive Elemente oder Mitglieder des einzelnen Absatzkanals sind diejenigen absatzwirtschaftlichen Institutionen, die nacheinander am Distributionsprozeß eines Produktes mitwirken, also Hersteller sowie Absatzmittler und -helfer.[2] Das Marktverhalten dieser Organisationen und "interorganisationale, auf die Verbindung der Distanz zwischen Produktion und Konsumtion zurückführbare Verhaltensinterdependenzen im Marketingsystem"[3] stehen im Mittelpunkt des Interesses der Untersuchung.[4]

Abbildung 3 verdeutlicht beispielhaft ein Marketingsystem, das sich als ein "Netzwerk von Kanälen zwischen Hersteller und Konsumenten"[5] darstellt. Als relevante Elemente von Distributionssystemen werden insbesondere Hersteller und Handelsorganisationen unterschieden. Der Hersteller einer Produktmarke unterhält Beziehungen zu Vorlieferanten, von denen Rohstoffe und

---

1 H.Meffert, Stichwort: Absatztheorie...., a.a.O., Sp. 146.

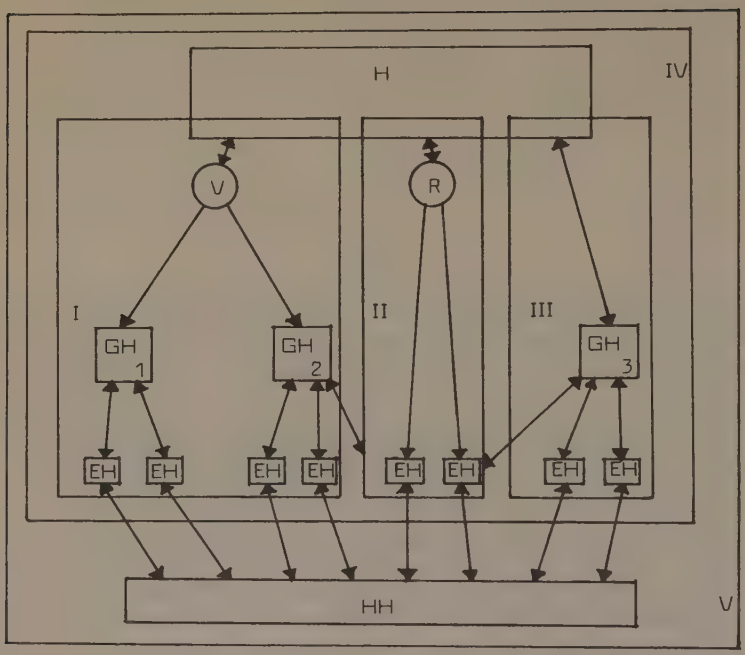
2 Zur Abgrenzung von Absatzmittlern und Absatzhelfern vgl. H.Steffenhagen, Konflikt und Kooperation...., a.a.O., S. 35.

3 H.Meffert, Stichwort: Absatztheorie...., a.a.O., Sp. 144.

4 Zur Bedeutung des allgemeinen Begriffs 'Marketingsystem' vgl. auch L.-G. Mattson, Integration and Efficiency in Marketing Systems. Stockholm 1969. S. 11.

5 M.Kutschker, Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing. Diss. Mannheim 1972. S. 20f.

Vorprodukte bezogen werden.[1]



H = Hersteller
V = Vertreter
R = Reisende
GH = Großhandel
EH = Einzelhandel
HH = Haushalte

I - III: parallele Absatzkanäle
IV: Distributionssystem
V: Makrosystem

Abb. 3: Beispiel eines Marketingsystems

---

1 Auf der Herstellerebene wird als Mitglied eines Systems in herstellergeführten Systemen lediglich eine Unternehmung berücksichtigt. Konkurrierende Hersteller werden als Elemente von Umweltsystemen betrachtet, die von außen auf das System einwirken, indem sie durch bestimmte Marketingaktivitäten Veränderungen des Marketingkonzepts im System veranlassen oder Absatzmittler zu Überlegungen führen können, das derzeitige System zu verlassen. Eine entsprechende Beschränkung auf ein Element gilt im Fall der Handelsmarketingführerschaft auch für die Handelsstufe.

Die begriffliche Einstufung der Marketingführerschaft als eine Form der Verhaltenskoordination im Rahmen des von einem größeren Marketingsystem umgebenen Distributionssystems schließt die endgültigen Verwender des Produktes als Mitglieder des hier untersuchten Verhaltenssystems aus.[1] Die Konsumentenschaft wirkt, wie auch allgemeine Umwelt- und Konkurrenzverhältnisse, als systemexterne Variable auf Distributionssysteme ein. Sie ist gewissermaßen eine Bezugsgröße, an der Marketingaktivitäten und Koordinationsbemühungen zu orientieren sind.[2] Innerhalb des Marketingsystems konkurrieren i.d.R. mehrere Distributionssysteme vergleichbarer Marken oder Substitutionsgüter um die Nachfrage der Endverbraucher.[3] Einflüsse derartiger vorgelagerter Stufen vor allem in bezug auf die Preis- bzw. Kostensituation sowie auf Quantität und Qualität des Angebots sind als Folge der Wechselbeziehungen mit einem der Umwelt zugehörigen, vorgelagerten System zu verstehen.[4]

---

1 Die Abgrenzung von Systemen erfolgt immer unter dem Aspekt der Zweckmäßigkeit. Allgemeingültige Kriterien für die Abgrenzung existieren nicht. Vgl. hierzu H. Meffert, Stichwort: Absatztheorie...., a.a.O., Sp. 144.

2 Zu den Umweltbeziehungen offener Systeme vgl. auch W. Kirsch und H. Meffert, a.a.O., S. 32f; D. Silverman, a.a.O., S. 32ff.

3 Bei dieser Art des Vorgehens wird die einzelne Organisation in ihrer Struktur als 'black box', als geschlossenes Ganzes verstanden, wobei die einzelnen Individuen, aus denen sich eine Organisation zusammensetzt, durch ihr Verhalten und ihr Auftreten im Namen der Organisation die interorganisationalen Beziehungen beeinflussen können. Vgl. hierzu z.B. L.E. Gill und L.W. Stern, a.a.O., S. 26. Der Verzicht auf eine differenzierte Betrachtung des einzelnen Systemelementes erleichtert das Verständnis der interorganisationalen Beziehungen, da das Problem auf eine höhere Betrachtungsebene verlagert und so von den sehr komplexen Einzelbeziehungen auf den unteren Ebenen entlastet wird. Zum Reduktionismus und zur Kritik an diesem Vorgehen vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 95f; M. Kutschker, a.a.O., S. 25.

4 Ebenso sind Auswirkungen des Systemverhaltens denkbar, die Veränderungen innerhalb der Systemumwelt hervorrufen. Wenn Aktivitäten des Marketingführers Wirkungen über die Grenzen des Distributionssystems hinaus zeitigen, muß dies kein Zeichen für eine falsche Abgrenzung des Systems sein, sondern es kann Ausdruck einer starken Marktposition, eventuell der gleichzeitigen Marktführerschaft, des Führungsunternehmens sein. Als Beispiel für eine derartige systemexterne Wirkung von Aktivitäten des Marketingführers kann etwa die Entwicklung von umweltfreundlichen Eigenschaften oder Attributen eines Produktes, die auch von konkurrierenden Distributionssystemen übernommen werden, angesehen werden.

Der Handel als Gegenpol zur Industrie kann mehrere vertikale Stufen umfassen. Groß- und Einzelhandel unterscheiden sich durch ihre verschiedenartigen Absatzfunktionen. Der Einzelhandel hat insbesondere die Kontaktpflege zum Konsumenten übernommen. Als 'Nahtstelle des Systems' konzentrieren sich dort in starkem Maß die Einflüsse und Rückwirkungen, die von der Umweltebene der Verbraucher auf das System zulaufen.[1] Branchentypische Besonderheiten, wie unterschiedliche Betriebsformen, charakterisieren zusätzliche Differenzierungsmerkmale von Distributionssystemen.[2]

Ein Distributionssystem kann keinen Bestand haben, wenn die Unternehmen sich nicht zu einem Mindestmaß an Zusammenarbeit bereitfinden.[3] Ein zu schwach ausgeprägter Wille zur Zusammenarbeit kann zum einen in Nachteilen begründet sein, die eine Unternehmung z.B. aufgrund der Mitgliedschaft in anderen Absatzkanälen befürchtet. Zum anderen kann aber auch ein zu enger Betrachtungshorizont der einzelnen Unternehmen mögliche Fehlallokationen oder Vergeudungen von Ressourcen nicht als solche erkennen lassen.[4] Einseitige Überlegungen, die etwa partiell unterschiedliche Zielvorstellungen überbewerten oder als unüberwindbares Hindernis für eine Zusammenarbeit auslegen, können zusätzliche Konflikte hervorrufen und die Beziehungen zwischen Unternehmen erschweren.

Ein arbeitsteiliges Zusammenwirken der Systemelemente vollzieht sich durch den Austausch von Informationen, die zumindest zur Lösung von Sachfragen unerläßlich sind.[5] Gelegenheiten für Infor-

---

1 Zur wechselseitigen Beeinflußbarkeit der Systemelemente komplexer Systeme, die durch den Austausch und die Weitergabe von Entscheidungsprämissen begründet wird, vgl. N. Luhmann, Soziologie als Theorie sozialer Systeme. In: N. Luhmann, Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 1. Bd. 3. Aufl. Opladen 1972. S. 154 - 177. Hier: S. 162.

2 vgl. zu diesen charakteristischen Merkmalen auch H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 35.

3 vgl. W. Alderson, a.a.O., S. 195; L.W. Stern und J.W. Brown, Distribution Channels: A Social Systems Approach. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 6 - 19. Hier: S. 12.

4 vgl. L.W. Stern und J.L. Heskett, a.a.O., S. 291.

5 Zur Kommunikation zwischen Sender und potentiellen Empfängern zur Übermittlung zweckorientierter Nachrichten vgl. D. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., S. 225.

mationskontakte bieten beispielsweise Verbände, Tagungen oder Gespräche mit Geschäftsleitungen. Regelmäßige und detailliertere Informationen, etwa über Einzelheiten bestimmter Bestell- bzw. Verkaufsorder, werden zwischen Reisenden und Vertretern der Herstellers einerseits, Einkäufern des Handels andererseits ausgewechselt.

In jedem Fall setzen Verteilungskonflikte zwischen den Elementen einer Kooperation natürliche Grenzen. Das Problem der Verteilung von Kosten und Erlösen im System ist nur dann nach vorgegebenen Regeln zu lösen, wenn ein mächtiges Systemmitglied eine Verteilungskonzeption festlegen und im System durchsetzen kann. So hat ein Hersteller etwa in einem Franchisesystem die Möglichkeit, durch Festlegen seiner Abgabepreise und Steuerung der Endverbraucherpreise, außerdem durch Vorschriften über bestimmte, vom Händler zu erbringende Serviceleistungen und die Höhe des an den Hersteller zu leistenden Entgelts Einfluß auf die Kosten- und Erlösverteilung im System zu nehmen. Eine von Macht diktierte Verteilungsregelung kann jedoch für das schwächere Unternehmen das Ausscheiden aus dem System oder gar aus dem Markt bedeuten, wenn es aufgrund einer zu hohen Kostenbelastung und bei unzureichenden Erlösen nicht mehr selbständig lebensfähig ist. Das Marktregulativ greift jedoch immer dann in den Verteilungsprozeß zwischen den Systemmitgliedern ein, wenn auf den Versuch der Machtausübung eine Gegendrohung erfolgen kann. Die Vorgabe einer Verteilungsregelung hat nur Aussicht, akzeptiert zu werden, wenn das schwächere Element keine Möglichkeit sieht, seine Gewinnsituation durch Verhandlungen zu verbessern, und sich auch außerhalb des derzeitigen Systems keine insgesamt als attraktiver beurteilte Alternative zur Betätigung abzeichnet.

Das Hauptaugenmerk dieser Untersuchung liegt auf den Führungsbeziehungen innerhalb eines Absatzkanals. Konkurrenzbeziehungen zwischen den Parallelkanälen werden nur insoweit in die Überlegungen einbezogen, als sie für die Betrachtung von Führungsproblemen relevant erscheinen. Die Existenz von Parallelkanälen und sonstigen konkurrierenden Systemen wirkt sich zwar als Merkmal der Systemstruktur auf die Machtverhältnisse innerhalb eines Absatzkanals aus, beeinflußt auch die Entscheidung über zu ergreifende Aktivitäten. In seinem Kern wird jedoch das Problem der Marketingführerschaft nicht dadurch verändert, ob das Distributionssystem aus einem oder mehreren Kanälen besteht; dann Ziel

divergenzen, Machtkämpfe oder sonstige Konflikte, die die Führungsaufgabe komplizieren, können ebenso innerhalb eines Kanals zwischen den einzelnen Unternehmen wie zwischen zwei Kanälen auftreten.[1]

Die Einordnung der Konsumentenebene als nicht zum Distributionssystem, sondern zur Systemumwelt gehörend bedeutet nicht die gedankliche Vernachlässigung wichtiger Einflußfaktoren und Zusammenhänge im Absatzprozeß. Die Befriedigung von Käuferwünschen ist vielmehr die gemeinsame Aktionsrichtung aller einem Distributionssystem zugehörigen Unternehmen. Die Ausprägungen des gemeinsamen Marketingkonzepts werden sehr stark von den jeweiligen Erwartungen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. ganz allgemein von den Gegebenheiten der Systemumwelt geprägt, zumal sich auch die Erwartungsbildung der Systemelemente an der Umweltsituation orientiert.[2]

Daher erscheint für den Marketingführer eine differenzierte Betrachtung der relevanten Systemumwelt aufschlußreich.[3] Die Einstellung der dem Distributionssystem am nächsten stehenden Verbraucherebene zum Leistungsangebot des Systems ist letztlich existenzentscheidend. Ablehnung und Zurückhaltung durch diese Schicht als direkte Interessenten und potentielle Abnehmer gefährden das System und müssen daher zu einer Überprüfung der derzeitigen Marketingkonzeption führen. Potentielle Neumitglieder können als weitere Ebene vor allem dann von Bedeutung sein, wenn sich etwa ein Wandel in den Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher abzeichnet und entsprechende Umstrukturierungen des Systems erforderlich werden, wie sie etwa als Reaktion auf neu

---

1 Praktische Schwierigkeiten, wenn mehrere Parallelkanäle gleichzeitig von einem Marketingführer koordiniert und verwaltet werden, entstehen z.B. dann zusätzlich, wenn der Wettbewerb um die Käufernachfrage, die Verteilung von Kosten und Erlösen berührt werden. Keine zusätzlichen Erschwernisse treten dagegen auf, wenn Führungsaktivitäten des Marketingführers auf die Umwelt des Distributionssystems gerichtet sind - so z.B. bei politischen Aktivitäten. In diesem Fall wird i.d.R. kein Interessengegensatz zwischen Parallelkanälen eines Produktes bestehen. Zum Problem der Konflikte, ihrer Ursachen und der Koordination in Absatzkanälen vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Koordination..., a.a.O., insbes. S. 78ff.

2 vgl. auch G. Schreyögg, a.a.O., S. 33.

3 vgl. hierzu W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 32.

entstandene Betriebsformen des Handels und der wachsenden Beliebtheit von Großeinkäufen in Einkaufszentren auf der 'grünen Wiese' zu beobachten waren.

Ökonomische Daten setzen jedoch nicht nur die Verbraucher für das Distributionssystem. Auch Banken, Konkurrenten, die gesamtwirtschaftliche Lage im In- und Ausland oder die Rohstoffsituation sind Faktoren, mit denen das Führungselement zu rechnen hat. Daneben bleiben staatliche Eingriffe, Gesetzesänderungen oder politische Verschiebungen selten ohne Auswirkungen auf die Aktivitäten eines Distributionssystems.

22 Aufgabenaufteilungen in Distributionssystemen

Die Umweltsituation kann das systeminterne Geschehen so weitgehend beeinflussen, daß Machtbeziehungen verändert und in der Folge gewohnte Aufgabenverteilungen verschoben werden. Als ein entsprechendes Beispiel können die Versuche von Konsumgenossenschaften und Handelsketten gelten, ihrerseits Verbrauchermärkte zu eröffnen, um durch dieses Vordringen in bisher nicht abgedeckte Funktionsbereiche die wachsende Anziehungskraft der jungen Vertriebsform auf die Konsumenten für den Absatzerfolg des eigenen Systems auszunutzen und damit die eigene Marktposition zu verstärken.[1]

Traditionelle Funktionssysteme schreiben dem Handel sämtliche Überbrückungs-, Waren- und Maklerfunktionen zu.[2] Inzwischen sind jedoch vielfältige Verschiebungen der herkömmlichen Verteilung von Handelsfunktionen am Markt zu beobachten. Auf der einen Seite schalten Handelsorganisationen eigene Produktionsbetrie-

---

1 vgl. hierzu W. Marzen, Handelsmarketing der Zukunft. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 421 - 435. Hier: S. 431.

2 Stellvertretend für die herkömmlichen Systeme von Handelsfunktionen ist hier die Seyffert'sche Funktionsdifferenzierung angeführt. Vgl. im einzelnen R. Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln 1961. S. 8ff.

be vor, auf der anderen übernehmen Hersteller den Vertrieb ihrer Produkte in eigener Regie. Andere Hersteller wiederum übernehmen nur einen Teil der bisherigen Handelsfunktionen, während der Handel gelegentlich Herstellerware manipuliert, bearbeitet oder mit eigenen Verpackungen ausstattet.[1]

Rollenbeziehungen als ein relativ dauerhaftes und sich i.d.R. nur langsam veränderndes Strukturmerkmal eines Systems beinhalten bestimmte Erwartungen, welche Entscheidungen und Tätigkeiten Hersteller, Großhandel oder Einzelhandel auszuüben haben und wie diese Aufgaben gelöst werden sollen.[2] Rollenerwartungen sind immer an bestimmte Positionen geknüpft, die den Standort oder die Stellung des einzelnen Elementes im System kennzeichnen.[3] Es muß eine gewisse Übereinstimmung zwischen den Systemelementen darüber bestehen, welche Funktionen den Aufgabenbereichen der einzelnen Elemente zuzurechnen sind.[4] Klarheit in Fragen der Sortimentszusammensetzung, des zu bedienenden Käuferkreises und der entsprechenden, begleitenden Marketingfunktionen[5] erleichtert ebenso die Zusammenarbeit der Systemelemente wie die Einigung in grundsätzlichen Fragen der Marketingkonzeption. Erwartungen des Herstellers an Absatzmittler knüpfen sich z.B. an eine konservative oder aggressive Preispolitik, an Markentreue oder innovative Sortimentszusammensetzung.

---

1 Zum Funktionsaustausch zwischen den Marktstufen vgl. A. Sölter, a.a.O., S. 17; anschauliche Beispiele ständig neu veränderter Funktionsbereiche in Distributionssystemen schildert W. Marzen, a.a.O., S. 426ff.

2 vgl. H. Meffert, Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: K.-E. Schenk (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Berlin 1971. S. 174 - 206. Hier: S. 181. Zu Rollenerwartungen im interorganisationalen System vgl. W.M. Evan, a.a.O., S. 75f.

3 vgl. L.E. Gill und L.W. Stern, a.a.O., S. 22; M. Irle, Beziehungen zwischen Strukturen und Aktivitäten sozialer Systeme. In: Systemtheorie. Forschung und Information. Berlin 1972. S. 48 - 56. Hier: S. 50.

4 vgl. L.W. Stern, The Interorganization Management of Distribution Channels: Prerequisites and Prescriptions. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 301 - 314. Hier: S. 301.

5 Diese drei Ausprägungen ordnet Thompson der Domäne (domain), dem aufgabenbezogenen Zuständigkeitsbereich einer Unternehmung, zu. Vgl. J.D. Thompson, Domains of Organized Action. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 140 - 152. Hier: S. 141.

Im allgemeinen entscheidet der Hersteller weitgehend über seine Produktpolitik wie auch über die Zusammensetzung des von ihm angebotenen Sortiments, wenn sich auch in manchen Systemen eine Tendenz zu mehr gemeinsamen Überlegungen mit dem Handel, zu miteinander abgestimmten Produktentwicklungen anzubahnen scheint.[1] Eine Ausnahme stellt die Sortimentsbereinigung dar, die auf dem Lebensmittelsektor immer mehr vom Handel übernommen wird. Distributionspolitische Entscheidungen, die etwa Placierungsfragen oder die Reisendentätigkeit betreffen, werden dagegen eher als Aufgabe des Handels angesehen, wobei die Verbrauchermärkte eine gewisse Ausnahmeposition einnehmen. Insgesamt zeichnet sich auch in diesem Aktivitätsbereich der vornehmlich aus Kostenüberlegungen entstandene Wunsch ab, den Hersteller vermehrt zu diesem Aufgabenkomplex heranzuziehen. In der Kommunikationspolitik sind sich die Marktpartner über ihre jeweiligen Kompetenzen relativ uneinig, so daß hier die Gefahr einer Funktionsduplizierung besonders groß erscheint. Der Wunsch des Handels, in einem stärkeren Ausmaß an Entscheidungen beteiligt zu werden, äußert sich in seinen Bemühungen, die Verkaufsförderung im Verhältnis zur klassischen Werbung weiter in den Vordergrund zu schieben. Meinungsdifferenzen insbesondere über kommunikationspolitische Zuständigkeiten entstehen häufig aus einer unzureichenden Unterscheidung zwischen Entscheidungskompetenzen und der jeweiligen ausführenden Tätigkeit.[2]

In Distributionssystemen ohne formelle Bindungen kommt es vor, daß vom Inhaber einer Position an ihn gerichtete Rollenerwartungen falsch interpretiert werden oder auch unterschiedliche Auffassungen über die 'richtige' Aufgabenverteilung bestehen.[3] Daneben scheinen sich jedoch im Lauf der Zeit als Begleiterscheinung gewisser Einflußverschiebungen, die sich nach und nach zu neuen Machtstrukturen verfestigen, auch einige Veränderungen in

---

1 Die hier beschriebene Funktionsverteilung kennzeichnet die Situation am Lebensmittelmarkt der BRD. In anderen Branchen sind auch anders gelagerte Rollenverteilungen denkbar. Zur Situation am Lebensmittelmarkt vgl H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O.

2 vgl. ebenda, S. 26.

3 Zum Rollendissens vgl. im einzelnen H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation ..., a.a.O., S. 93ff.

den Domänen, den speziellen Aufgabenbereichen von Industrie und Handelsorganisationen, anzubahnen.[1] So hat das Verlangen von Verbrauchermärkten, daß die Hersteller die Regalpflege sowie die Preisauszeichnung ihrer Produkte kostenlos zu übernehmen haben, keineswegs in allen Fällen zu Gegenreaktionen, wie Lieferbeschränkungen, geführt. Das Verhalten der Hersteller scheint das veränderte Rollenbild vielmehr zu bestätigen. Diese Anpassung der Industrie erfolgte allerdings in kaum einem Fall freiwillig. Daher kann vermutet werden, daß Sanktionen der Industrie als Reaktion auf die Verletzung des an die gewählte Domäne geknüpften Rollenbewußtseins deswegen nicht ergriffen wurden, weil die Hersteller sich ihrer Unterlegenheit bzw. Abhängigkeit bewußt waren, sie daher keine positive Wirkung möglicher Gegenmaßnahmen, sondern eher eine Verärgerung bedeutender Geschäftspartner zu erwarten hatten.

Funktionsausgliederungen und Verschiebungen von Aufgabenbereichen zwischen Industrie und Handel, zwischen Groß- und Einzelhandel oder auch innerhalb verschiedener Betriebsformen des Handels sind also häufig die Folge von veränderten Machtrelationen. Gelegentlich kann auch die nicht von Zwängen begleitete Einsicht, daß nur eine rationellere Gestaltung sämtlicher Absatzfunktionen den optimalen Erfolg im System bewirken kann, ausschlaggebend für den Verzicht auf bestimmte Zuständigkeiten sein. Oft sind Entscheidungen der Übernahme von Marketingaktivitäten allerdings mit einem Verteilungsproblem verbunden.[2]

Die Durchführung bestimmter Maßnahmen führt i.d.R. zu Kosten. Durch die Abgabe von Funktionen wird eine Verlagerung der entsprechenden Kosten zum Partner erreicht und damit auch dem übergeordneten Ziel der Festigung oder sogar Ausweitung der eigenen Marktmacht Rechnung getragen. Als ein erster Schritt zur Kosteneinsparung im gesamten System bietet sich jedoch die Zuordnung von Aktivitäten zu demjenigen Element an, das aufgrund seiner technischen Voraussetzungen kostengünstiger operieren kann. So wäre die Preisauszeichnung z.B. dann vom Handel vorzunehmen,

---

1 Zu dem Begriff der Domäne und den damit verbundenen Rollenerwartungen vgl. J.D. Thompson, a.a.O., S. 143.

2 vgl. auch H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation ..., a.a.O., S. 94.

wenn der Endverbraucherpreis beim Handel kalkuliert wird, damit vom Hersteller nicht einheitlich auf der Umverpackung aufgedruckt werden kann. Dagegen könnte sich bei einheitlichen Preisen, etwa in Form von Preisempfehlungen, eine Auszeichnung durch die Industrie anbieten.[1]

In der Realität scheitern derartige Problemlösungen jedoch immer wieder daran, daß keine Einigung über die 'gerechte' Verteilung des zusätzlichen Systemgewinns möglich scheint.[2] Aus dieser Beobachtung läßt sich die Hypothese ableiten:

> Je größer der Machtvorsprung eines Unternehmens im Distributionssystem und damit auch dessen Erwartung ist, aus den im System durch eine kostengünstige Funktionsaufteilung erwirtschafteten Gewinnen Nutzen ziehen zu können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für intensive Bemühungen dieses Unternehmens für eine funktionsfähige Kooperation. (H 5)

3. Formen der Verhaltenskoordination durch Marketingführerschaft

Zweck der Gesamtheit aller Maßnahmen in Distributionssystemen ist es in erster Linie, den Nutzen der geschaffenen Marktleistung aus der Sicht der angesprochenen Nachfrager zu erhöhen. "Die Marktleistung wird dabei als eine Gesamtheit aufgefaßt, die aus dem eigentlichen Leistungskern - dem physischen Produkt - sowie daran gekoppelten Informationen besteht."[3]

---

1 Hiermit ist gleichzeitig ein spezifisches Problem angeschnitten, mit dem die Hersteller ständig konfrontiert werden. Der Handel stellt keine einheitlichen Forderungen, sondern die verschiedenen Absatzpartner zeichnen sich durch sehr vielfältige Vorstellungen aus, so daß auch die Ermittlung der insgesamt kostengünstigeren Alternative mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, wenn etwa so verschiedenartige Handelsorganisationen wie Verbrauchermärkte und Filialisten zu berücksichtigen sind.

2 Die Bedenken in bezug auf eine mögliche Benachteiligung richten sich häufig nicht nur auf eine zu hohe Kostenbelastung, sondern vielfach besteht auch die Furcht vor Machteinbußen. Zu dem Zusammenhang zwischen Funktionsausgliederung und Marketingführerschaft vgl. A. Sölter, Rivalitätsprinzip und Kollegialitätsprinzip in der modernen Absatzwirtschaft. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 439 - 457. Hier: S. 450f.

3 H. Meffert, Stichwort: Absatztheorie, a.a.O., Sp. 150.

Im Rahmen einer Verhaltenskoordination sind zum einen die systeminternen Voraussetzungen für die Überführung des Produktes und damit verbundener Leistungen von einer Stufe zur nächsten festzulegen.[1] Zum anderen sind Entscheidungen darüber zu treffen, zu welchen Bedingungen Transaktionen mit der Umwelt stattfinden sollen, also zu welchen Bedingungen etwa und mithilfe welcher verkaufsunterstützenden Maßnahmen das Produkt potentiellen Interessenten zum Kauf angeboten wird.

Traditionell gilt die Vorstellung, daß nur der Hersteller eines Produktes die Rolle des Marketingführers einnehmen kann.[2] Zunehmend breitet sich aber die Erkenntnis aus, daß nicht nur der Hersteller, sondern auch Handelsorganisationen Führungspositionen in Distributionssystemen einnehmen können.[3] Die im folgenden dargestellten Beispiele der Marketingführerschaft des Herstellers und des Handels in freien und vertraglichen Systemen belegen, daß grundsätzlich alle Elemente eines Distributionssystems zur Führerschaft geeignet sein können.

31 Herstellermarketingführerschaft und Handelsmarketingführerschaft

Marketingführerschaft kann als eine Fächerkooperation beschrieben werden, bei der ein Führungselement die Koordination des Verhaltens aller angeschlossenen Unternehmen sicherstellt.[4] So beliefert ein Hersteller alle zum System gehörigen Handelsunternehmen, oder aber eine Handelsorganisation faßt die Produkte mehrerer Hersteller in ihrem Sortiment zusammen und übernimmt gleichzeitig die Gestaltung eines entsprechenden Marketingkon-

---

1 vgl. H. Meffert, Stichwort: Absatztheorie, a.a.O., Sp. 150.

2 vgl. G.B. Tallman und B. Blomstrom, Retail Innovations Challenge Manufacturers. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 277 - 286. Hier: S. 280; L.P. Bucklin, A Theory..., a.a.O., S. 39f; V.F. Ridgeway, a.a.O., S. 124.

3 Argumente für eine mögliche Marketingführerschaft des Einzelhandels, des Großhandels oder der Industrie stellt Markin gegenüber. Vgl. R.M. Markin Jr., a.a.O., S. 625f.

4 Zum Begriff der Fächerkooperation zwischen Industrie und Handel vgl. A. Sölter, Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 44.

zepts für die angebotenen Leistungen. Daneben sind Mischformen möglich, wie sie etwa in Distributionssystemen für Tiefkühlkost oder Fotoartikel anzutreffen sind.[1]

Eine Marketingführerschaft des Herstellers kann sich vor allem in solchen Distributionssystemen anbieten, in denen das technische Know-How der Produktentwicklung und -gestaltung das wesentliche Element für den Markterfolg ausmacht, wenn sich demzufolge in aller Regel nur relativ wenige Hersteller einen Markt teilen.[2] Die relative Macht eines Herstellers im Distributionssystem steht mit den Stärken seines Produkte und desssen Substituierbarkeit, aber auch mit der Qualität und Attraktivität des gesamten Marketingmix in Zusammenhang.

Der selektive Vertrieb über einige ausgewählte, zuverlässige Absatzmittler, die in der Lage sind, notwendige Kundenbetreuungen oder auch gewisse Pflege- und Serviceleistungen zu übernehmen, ist häufig die notwendige Konsequenz aus der besonderen Konstellation von Produktmerkmalen.[3] Erst die fachmännische Beratung durch gut geschultes und mit technischen Eigenheiten vertrautes Personal ermöglicht größere Marktanteile für bestimmte Produkte. Die Marktposition des Herstellers kann wiederum ein Kriterium zur Beurteilung der Attraktivität des Systems sein, anhand dessen ein Händler z.B. entscheiden kann, ob eine weitere Mitarbeit ihre Existenz am Markt sichern kann oder Anerkennung durch die Kunden bedeutet.

Ein vielzitiertes Beispiel dieser Führungskonstellation in Distributionssystemen stellt der Automobilmarkt dar. Der Vertrieb von Kraftfahrzeugen wird von den Konzernen z.B. über Vertriebszentren gesteuert und mithilfe einer straff geregelten Organisation kontrolliert.[4] Die im Inland verteilten Vertriebszentren stellen

---

1 Zu der gemischten Marketingführerschaft im Fotomarkt vgl. o.V., Photowirtschaft - Branche im Licht. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 9. September 1976. S. 10, 13, 16, 18. Hier: S. 18.

2 vgl. auch L.W. Stern, The Concept..., a.a.O., S. 15.

3 Zur Vertriebsselektion des Herstellers vgl. A. Sölter, Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 189.

4 Diesen Weg beschreitet seit neuem der Volkswagenkonzern. Vgl. zu diesem Vertriebskonzept im folgenden K. Wiborg, a.a.O.

Stützpunkte für die Belieferung von Einzelhändlern, Filialen und Vertragswerkstätten dar. Die Vertriebszentren garantieren eine einheitliche Marktstrategie, wenn der Konzern, wie in dem zitierten Beispiel, über eine mit bisherigen Großhändlern gemeinsame Beteiligung Einfluß selbst auf die Besetzung der Geschäftsführung nehmen kann.

Ein enger Informationsaustausch mit dem Hersteller kann durch regelmäßige Tagungen eines Gremiums der Geschäftsführungen aller Vertriebsgesellschaften sichergestellt werden. Rabatte im Großhandel wie auf der Einzelhandelsstufe fördern die Leistungsbereitschaft der angeschlossenen Partner. Anreize können auch die für kommende Jahre formulierten Systemziele bieten, wie die Ausdehnung des Marktanteils oder eine Rentabilitätssteigerung.[1] Die Schlagkraft des Systems am Markt wird durch verbesserte Serviceleistungen, wie die Ersatzteillagerung für ein breites Typenprogramm, gestärkt.

Im Gegensatz zur Herstellermarketingführerschaft resultiert eine Marketingführerschaft des Handels häufig aus engeren Kontakten zum Konsumenten und dem tiefergehenden Einblick in bestimmte Bedarfsentwicklungen und Käuferwünsche. Der Handel kann in einem von ihm geführten System durch die Kombination mehrerer Herstellersortimente die differenzierten Kaufvorstellungen der Verbraucher eher als ein einzelner Hersteller abdecken. Eine Handelsmarketingführerschaft ist dementsprechend im Rahmen solcher Marktsegmente denkbar, in denen eine Vielzahl von Produkten, wie problemlose Verbrauchsgüter, in direktem Wettbewerb um die Gunst des Verbrauchers konkurrieren. Bei Warenarten, deren 'bedarfsgerechter Zuschnitt' vor technischen Besonderheiten der Herstellung im Vordergrund steht, kann der Handel eine eigene Kreativität entwickeln, indem etwa nach eigenen Entwürfen hergestellte Handelsmarken zur Abrundung des Sortiments aufgenommen werden.[2]

---

1 Der Annahme des Konzerns, daß die angestrebte Marktanteilsausdehnung und die Rentabilitätssteigerung als Anreiz auf den Handel wirken können, liegt die Hoffnung zugrunde, daß es gelungen ist, eine Übereinstimmung zwischen den Zielvorstellungen für das System und den Zielen des Systems herzustellen.

2 Zur Entwicklung von Handelsmarken als Maßnahme zur Stärkung der Marktposition vgl. P. Hansen, a.a.O., S. 123.

Dem Großhandel können sich vor allem dann Chancen für die Übernahme der Führungsposition in einem Distributionssystem bieten, wenn etwa die Sortimentierung im Rahmen der üblichen Handelsfunktionen einen besonderen Umfang annimmt. Diese Situation bietet sich bei der Vielzahl von Kleinpreisartikeln, die von relativ schwachen Herstellern produziert werden, die aber den Einzelhandel durch die rasante Ausdehnung des Produktangebots vor unüberschaubare Probleme stellen können.

Zur Beschreibung von Möglichkeiten und Aufgaben einer Marketingführerschaft des Großhandels bietet sich das Beispiel einer Handelsgruppe an, die ein Warenpräsentationssystem für den Verkauf von Non-Food-Artikeln im Lebensmitteleinzelhandel entwikkelt hat.[1] Das als Ergebnis einer Problemanalyse der Non-Food-Präsentation entstandene Verkaufshilfensystem ist nach dem Baukastenprinzip konstruiert. Daher ermöglicht es variantenreiche und den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Einzelhändlers angepaßte Gestaltungsmöglichkeiten.

Der Großhändler verpflichtet sich, die leihweise zur Verfügung gestellten Präsentationsständer regelmäßig mit einem an der Kundenstruktur und der lokalen Konkurrenzsituation ausgerichteten, ständig aktualisierten Sortiment in speziellen Warengruppen, wie Kurzwaren, Papier- und Schreibwaren, Strumpfwaren u.a. zu beliefern. Außerdem bietet die Handelsgruppe die Organisation von Aktionen mit jeweils abgestimmten Displaymaterialien, Plakaten, Fensterstreifen und Aktionsschildern, die den Umsatz im Laden forcieren.

Da der Einzelhandel seinen Kunden bei wachsendem Konkurrenzdruck ein ständig aktuelles und umfassendes Sortiment anbieten muß, andererseits aber auch zu einer konzentrierten Straffung seines Leistungsangebots und zur Rationalisierung seiner Aktivitäten gezwungen ist, bedeuten diese umfangreichen Serviceleistungen eine spürbare Erleichterung, die die dauerhafte Zusammenar-

---

1 Die Informationen über das hier beschriebene vom Großhandel geführte System ist einem Prospekt der Wenco-Service-Gruppe entnommen. Zu dieser Form des Regalgroßhandels oder Rack Jobbing vgl. auch R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, a.a.O., S. 602f.

beit mit dem Großhandel sehr attraktiv erscheinen läßt.[1] Gegenüber den Herstellern der entsprechenden Artikelgruppen verschafft sich der Großhandel durch die Kumulierung der Nachfrage einer Vielzahl potentieller Abnehmer eine starke Verhandlungsposition. Zudem erscheint er in den Augen der Konsumenten infolge typischer Aufmachungen der Präsentationsständer und abgestimmter Artikelverpackungen für das gesamte Sortiment mit den daran gekoppelten Leistungen als verantwortlich. Die Attraktivität des Angebots für die Verbraucher ist nicht nur ein Erfolg einzelner Produkte, sondern insbesondere das Ergebnis abgerundeter und bedarfsgerechter Sortimente, die übersichtlich dargeboten werden. Zusätzliches Interesse wecken die regelmäßigen Verkaufsaktionen, die besonders günstige Ladenverkaufspreise, sowie gelegentlich entsprechend dem jeweiligen Aktionsthema zusammengestellte Anregungen für Interessenten, wie Bastelanleitungen oder Backrezepte, bieten können und damit die Umschlagsgeschwindigkeit des Sortiments steigern.

Einen abgewandelten Weg, dem Leistungsangebot des Systems eine eigene Prägung zu verleihen, beschreitet der Facheinzelhandel auf dem Möbelmarkt, indem er in ursprüngliche Domänen des Herstellers vordringt. Die Sortimente werden nicht allein aus dem gegebenen Angebot der Hersteller gebildet, sondern der Handel entwickelt mithilfe von Einkaufs- und Modellverbänden eigene Modelle. Interessierte Hersteller haben die Möglichkeit, sich im Rahmen von Ausschreibungen um die entsprechenden Herstellungsaufträge zu bewerben.[1] Der Handel erreicht so ein spezifisches, qualitativ hochwertiges und exklusives Programmangebot mit eigenem Markenimage, das durch Verkaufsberatung des Kunden sowie durch Liefer- und Montageservice unterstützt wird.

Die Strategie des Fachhandels gegenüber den Herstellern ist in diesem Fall nicht in erster Linie darauf ausgerichtet, möglichst günstige Beschaffungskonditionen durchzusetzen. Da der Handel weiterhin auf die Hersteller seiner Modelle und deren Zulieferdienste angewiesen bleibt und nicht in die Abhängigkeit einiger

---

1 Zur Notwendigkeit kostengünstiger Funktionsaufteilungen im Handel vgl. auch W. Marzen, a.a.O., S. 430f.

2 vgl. o.V., Handeln, daß die Späne fliegen. "absatzwirtschaft". Nr. 7. 1975. S. 8, 10, 13 - 14. Hier: S. 13.

großer, in horizontalen Kooperationen zusammengeschlossenen Möbelproduzenten geraten will, bemüht er sich um eine faire Zusammenarbeit mit seinen jetzigen Partnern. Auf diese Weise soll in jedem Fall die Existenz der Hersteller sichergestellt, andererseits aber auch zukünftige Einflußmöglichkeiten des Handels in bezug auf die Modellpolitik garantiert werden.[1]

Die angeführten Beispiele der Hersteller- und der Handelsmarketingführerschaft zeigen, wie problematisch generelle Aussagen über die Eignung eines Systemteilnehmers zur Marketingführerschaft geworden sind. Herkömmliche Funktionsaufteilungen allein bieten keinen Anhalt mehr für typische Vorteile der einen oder der anderen Systemstufe, welche unter bestimmten situativen Voraussetzungen eine Führungsposition begründen können. Es scheint daher von großem Interesse zu sein, die folgenden Hypothesen in einer späteren empirischen Untersuchung auf ihre praktische Relevanz zu prüfen:

> Ein Hersteller ist umso mehr zur Marketingführerschaft geeignet, je stärker die Leistungsstärke des Systems von technischen Eigenschaften seines Produktes geprägt wird. (H 6)

> Die Wahrscheinlichkeit einer Eignung des Handels zur Marketingführerschaft ist umso höher, je mehr qualitativ vergleichbare Güter zur Befriedigung eines bestimmten Bedarfs am Markt angeboten werden und je mehr diese um die Aufnahme in das Handelssortiment und um die Verbrauchernachfrage konkurrieren. (H 7)

> Die Voraussetzungen für ein gleichberechtigtes partnerschaftliches Führungsverhältnis im System sind umso besser, je ausgeprägter das Bewußtsein der gegenseitigen Abhängigkeit bei beiden Partner ist. (H 8a)

> Die Voraussetzungen für ein gleichberechtigtes partnerschaftliches Führungsverhältnis im System sind umso besser, je fundierter das gegenseitige Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des Partners ist. (H 8b)

Letztere in den Hypothesen 8a und 8b angesprochenen Konstellationen sprechen eine konfliktäre Situation im System an, bei der auf der Hersteller- wie auf der Handelsstufe die Voraussetzungen zur Übernahme der Führungsposition erfüllt zu sein scheinen, die aber neben einem Führungskampf auch die Möglichkeit einer friedlichen Koexistenz und damit die Ausschöpfung positiver Synergieeffekte der Leistungskraft zweier starker Partner eröffnet.

---

1 vgl. o.V., Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration. "absatzwirtschaft". Nr. 3. 1973. S. 30, 32 - 33. Hier: S. 30.

Die angeführten Beispiele kennzeichnen alternative Wirkungsrichtungen unterschiedlicher Führungssysteme und verdeutlichen die Problematik der Identifizierung von Führungselementen. Außerdem unterscheiden sie sich durch voneinander abweichende Methoden zur Bindung der Unternehmen an das kooperative System. Die Möglichkeiten unterschiedlicher Intensitätsgrade von Kooperationen werden im folgenden verdeutlicht.[1]

32 Freie Marketingführerschaft und vertragliche Marketingführerschaft

In dem Beispiel der Führungsbeziehungen im Möbelmarkt werden keine generellen Regelungen für die Kooperationsbeziehungen getroffen. Die Zusammenarbeit wird vielmehr im Einzelfall aufgrund jeweils neuer Initiativen des Marketingführers geregelt. Die Entscheidung über die Zuteilung bestimmter Modellentwürfe zur Produktion und die entsprechenden Bedingungen fällt in Abhängigkeit von den jeweiligen Ausschreibungsergebnissen. Die Verhaltenskoordination wird in Form einer freien Marketingführerschaft verwirklicht.

Nicht-integrierte Systeme ohne vertragliche Bindungen weisen keine formellen Grundlagen auf, aus denen sich ein Anspruch auf eine Führungsposition oder das Recht zur Ergreifung koordinierender Maßnahmen ableiten lassen könnte. Da das Machtpotential insgesamt häufig keinen ausreichenden Führungsvorsprung sichert, stellt das Koordinationsproblem in nicht integrierten Systemen besondere Anforderungen an Geschicklichkeit und Fähigkeiten potentieller Marketingführer.

In vertraglichen Systemen, wie sie in den beschriebenen Beispielen der Hersteller- und der Großhandelsmarketingführerschaft gewählt wurden, sind dagegen genau formulierte und klar abgegrenzte Funktionsbereiche Gegenstand der Kooperation.[2] Da der Marketingführer

---

1 vgl. auch A. Sölter, Rivalitätsprinzip..., a.a.O., S. 451.

2 Eine Übersicht über vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel geben H.-O. Schenk und A. Wölk, Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Die Entwicklung neuer vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1981, S. 15ff.

über eine relativ starke Machtposition verfügt, ist er in der Lage, gewisse Bindungen zwischen den Unternehmen zu formalisieren, ohne jedoch die rechtliche Selbständigkeit der betroffenen Unternehmen aufzuheben.[1] Hierin ist der wesentliche Unterschied im Vergleich zu integrierten Systemen zu sehen.[2] Bucklin kennzeichnet als ein typisches Beispiel für vertragliche Bindungen in Distributionssystemen das Franchising als ein nicht klar abgrenzbares System, das Elemente der beiden extremen Pole eines Kontinuums zwischen integrierten und nicht-integrierten Systemen enthält.[3]

Franchiseverträge kennzeichnen die Machtrichtung vom Franchisegeber, dessen Rolle in vielen Fällen von dem Hersteller eines Produktes übernommen wird, zum Franchisenehmer. Die häufig extreme Abhängigkeit des Franchisenehmers resultiert aus dem Vermögen des Franchisegebers, Entscheidungsvariable des Franchisenehmers, wie die Zusammensetzung des Sortiments, die Preissetzung, lokale Werbeaktionen oder die Geschäftsausstattung, zu beeinflussen bzw. zu steuern.[4]

Das Franchising bietet den nach besonderen Kriterien ausgewählten Händlern gegen ein Entgelt das Recht, eingeführte Markenar-

---

1 Die Gegenüberstellung nicht-integrierter und integrierter Systeme verdeutlicht gleichzeitig den dynamischen Aspekt der Macht. Franchisesysteme zeichnen sich gegenüber nicht-integrierten Systemen i.d.R. durch einen stärkeren Machtvorsprung des Führungselementes aus, der die Formulierung bindender Regeln für die Zusammenarbeit im System möglich macht. Der schwächere Partner ist weitgehend gezwungen, die entsprechenden Vorstellungen des Führungselementes zu akzeptieren. Das Regelgerüst liefert dem Marketingführer gegenüber freien Sysystemen neue Machtmittel und weitere Einflußmöglichkeiten, die im Lauf der Zeit zu einem immer ausgeprägteren Macht-Abhängigkeitsverhältnis führen und schließlich in dem Zusammenschluß zu einem integrierten System enden kann.

2 Mögliche Vorteile einer vertikalen Integration werden dargestellt bei R. Cole, Vertical Integration in Marketing. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 156 - 158.

3 L.P. Bucklin, The Economic Base Of Franchising. In: D.N. Thompson (Hrsg.), Contractual Marketing Systems. Lexington, Mass. 1971. S. 33 - 62. Hier: S. 33.

4 vgl. S.D. Hunt und J.R. Nevin, Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. "Journal of Marketing Research". Vol. 11. Mai 1974. S. 186 - 193. Hier: S. 186.

tikel unter einem einheitlichen Zeichen anzubieten.[1] Als Entgelt können einmalige Abschlußgebühren oder auch regelmäßige, gleichbleibende oder umsatzabhängige Zahlungen festgelegt werden.

Mithilfe des Franchisesystems wird ein bei der Systemumwelt und insbesondere bei den Konsumenten einheitliches Leistungsimage aller angeschlossenen Unternehmen erreicht. Die nach außen sichtbare Übereinstimmung bzw. Konformität der Franchisenehmer wird durch festgelegte Qualitätsnormen des Leistungsangebotes und ein einheitliches Preisniveau erreicht. Eine überregionale Verbraucherwerbung kann durch abgestimmte Händleraktionen ergänzt werden. Zusätzlich wird häufig das Verkaufspersonal vom Franchisegeber geschult, so daß den Konsumenten auch in diesem Bereich gleichartige Leistungen aller Partner angeboten werden.[2]

Dem Händler gebotene Sicherheiten und Unterstützungen, z.B. in Form eines Gebietsschutzes oder Finanzierungshilfen, sind zur Milderung des Risikos bestimmt, das der Handel bei bestimmten problembehafteten Gütern tragen muß. Der umfangreiche Bedarf an Lager- und Ausstellungsräumen, Verpackungs- und Transportprobleme, eine hohe Erklärungsbedürftigkeit sind produktspezifische Besonderheiten, die etwa dem Fachhandel für Büromöbel Schwierigkeiten bereiten und vor allem in umsatzschwachen Phasen die Existenz des Handels gefährden können.[3] In vielen Fällen leistet der Franchisegeber über diese Hilfen hinaus zur Unterstützung des allgemeinen Geschäftsablaufs weitere Beratungsdienste in organisatorischen und kaufmännischen Fragen.

Der Hersteller als Franchisegeber kann neben einer einheitlichen Marktstrategie beträchtliche Kostenvorteile abgewinnen, wenn die Lagerhaltung vom Franchisenehmer übernommen wird, und außerdem die infolge streng geregelter Zielvorgaben gesteigerten Umsätze größere Produktionsserien erlauben.[4] Vertragliche Regelun-

---

1 Zum Franchisesystem vgl. H.-O. Schenk und A. Wölk, a.a.O., S. 44.

2 Zur üblichen Verteilung von Pflichten zwischen Hersteller und Handel vgl. P. Hansen, a.a.O., S. 197.

3 Zum Beispiel des Franchising im Büromöbelhandel vgl. o.V., Franchising als Erfolgsrezept. "absatzwirtschaft". Nr. 10. 1973. S. 52 - 54, 57. Hier: S. 53.

4 vgl. ebenda, S. 54.

gen in Form des Franchising oder vergleichbarer Vertikalsysteme lassen immer dann Vorteile für beide Partner erwarten, wenn auf der einen Seite ein qualitativ hochwertiges, für den Konsumenten attraktives Leistungsangebot dem Handel gute Verkaufsargumente liefert, und der Hersteller dem Handel zusätzliche Sicherungen zur Milderung gewisser Risiken bieten kann. Auf der anderen Seite können arbeits- und umsatzfreudige Partner für den Hersteller etwa höhere Marktanteile oder eine verbesserte Gewinnsituation versprechen.

Die Möglichkeiten und Vorteile einer vertraglichen Marketingführerschaft sollen im folgenden an einem weiteren konkreten Beispiel verdeutlicht werden. Ein Hersteller von Damen-Strickmoden stellt seinen Handelspartnern als Serviceentwicklung ein "Shop-System" zur Warenpräsentation zur Verfügung. Vertragspartner des Herstellers für die Eröffnung von 'Pilot-Shops' sind selbständige, freikalkulierende Einzelhändler, denen als Herstellerleistungen Standort- und Umsatz-Gewinnanalysen, bauliche Beratung und fachmännische Hilfen bei der Inneneinrichtung des Verkaufsraums sowie bei dem Einräumen der Ware, Unterstützung bei der Geschäftseröffnung, Schulung des Verkaufspersonals u.a. zugesagt werden.[1]

Neben gewissen Eigenleistungen bei dem Aufbau und der Innenausstattung des Geschäfts hat der Händler Leasinggebühren für die einheitlichen, aber modernen und individuell kombinierbaren Verkaufsmöbel zu entrichten. Die Mietzahlungen für die Verkaufseinrichtung ermäßigen sich in den aufeinanderfolgenden Vertragsjahren.

Die Selbständigkeit des Händlers in der Planung und Kalkulation bleibt erhalten. Die Erfahrung zeigt, daß die Handelspartner aufgrund der durch die breite Kombinierbarkeit der einzelnen Artikel erreichten hohen Umschlagsquote einen überdurchschnittlichen

---

1 Die Pilot-Shops der hier angeführten Falke-Gruppe sind als Spezialgeschäfte Elemente eines Absatzkanals für die Produkte dieses Herstellers. Darüber hinaus arbeitet der Hersteller mit einer Vielzahl von Einzelhändlern zusammen, die innerhalb ihrer Verkaufsräume mithilfe des Präsentationssystems kleinere Falke-Shops errichtet haben. Zum Falke-System vgl. im übrigen o.V., Kreativität am Zügel. "Textil-Wirtschaft". Sonderdruck. Nr. 45 vom 8. November 1973.

Quadratmeter-Umsatz erreichen, daß sie außerdem aufgrund des vorteilhaften Lager- und Präsentationssystems wenig Verkaufsraum benötigen und damit relativ geringe Mieten aufbringen müssen.

Als Gegenleistung erwartet der Hersteller, daß das Warenangebot sich im wesentlichen auf das von ihm angebotene Programm beschränkt. Die in Schnitt, Dessin und Farbe aufeinander abgestimmten Kollektionen, in dem sich Hosen und Pullover, Blusen und Röcke sowie Kleider mit den passenden Strümpfen kombinieren lassen, werden entsprechend der jeweiligen Saison mit einer 'spezifischen Optik' ausgestattet. Von anderen Lieferanten bezogene Accessoires dürfen bis zu 20% des Gesamtangebots erreichen. Neben dem ständig aktualisierten, am Modetrend orientierten Gesamtprogramm strahlen auch die in der Außenausstattung der Läden wiederkehrenden Elemente eine Signalwirkung auf die Käufer aus.

Generell garantieren vertragliche Bindungen den Partnern regelmäßige Geschäftsbeziehungen mit klar umgrenzten Aufgabengebieten. Bei einer Gefährdung der Funktionsfähigkeit des Systems infolge von Unterschreitungen des gesetzten Leistungsstandards, aber auch bei einer Verletzung sonstiger vertraglich geregelter Verpflichtungen, wie Pflege und Schutz der zur Verfügung gestellten Verkaufshilfen, besteht jedoch im Vergleich zu den sehr viel stärkeren Bindungen in integrierten Systemen eher die Möglichkeit, das System zu verlassen oder aufzulösen.

4. Funktionen der Marketingführerschaft

Eine Analyse der Problematik von Verhaltenskoordinationen verlangt eine differenzierte Auseinandersetzung mit Führungsfunktionen. Erst der Einblick in die komplexen Aufgabenbereiche einer Marketingführerschaft kann Verständnis für die Anforderungen an den Marketingführer im Distributionssystem wecken und damit die Beurteilung denkbarer Eignungsfaktoren möglich machen.

Marketingführerschaft verlangt die Auseinandersetzung mit sachbezogenen, aus arbeitsteiligen Problemstellungen erwachsenden Fragen. Daneben sind zwischenmenschliche Beziehungen zu berücksichtigen, sowie die Vorstellungen, Erwartungen und Unsicher-

heiten der Individuen und menschlichen Gruppen, die durch ihre Entscheidungen und Aktivitäten als Elemente des Systems dessen Erfolgs- und Überlebenschancen beeinflussen.[1] In diesem Sinn nennen Blake und Mouton folgende, auch für die Marketingführerschaft gültigen Aspekte einer Führungsfunktion:[2]

a) Förderung und Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Leistung in zufriedenstellender Qualität und Quantität,

b) Anregung und Einsatz schöpferischer Fähigkeiten,

c) Erzeugung von Begeisterung zur Leistung, zum Experiment, zur Innovation und zum Wechsel,

d) Angebot von Möglichkeiten zum Lernen aus Interaktionen und Situationen und

e) das Aufspüren neuer Herausforderungen.

Da Distributionssysteme wie alle offenen Systeme Input von ihrer Umwelt empfangen und Output an ihre Umwelt abgeben, beschränkt sich Marketingführerschaft nicht nur auf die Koordinierung systeminterner Verhaltensweisen. Vielmehr bedarf die Umwelt mit ihren vielschichtigen Strömungen der ökonomischen, politischen, kulturellen oder auch sozialen Ebenen einer permanenten Beobachtung. Ständige Veränderungen der Märkte, technischer Fortschritt, politische und ideologische Kräfteverschiebungen innerhalb der Systemumwelt zwingen Industrie und Handel zur Anpassung und Entwicklung neuer Marktstrategien. Angesichts ständig veränderter und strenger werdender Lebensbedingungen erscheint eine systematische und abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel besonders wichtig, um erarbeitete Marktpositionen gemeinsam zu verteidigen.[3] Systeminterne Funktionsbereiche der Marketingführerschaft, die zwar durch Umweltentwicklungen beeinflußt sein können, deren Bedeutung aber vornehmlich auf interne Abstimmungsvorgänge zwischen den Systemelementen beschränkt sind, müssen daher durch externe Führungsaktivitäten ergänzt werden, die Reaktionen auf einen Umweltwandel beinhalten und unter bestimmten Umständen ihrerseits Veränderungen der Umwelt

---

1 vgl. E. Rühli, a.a.O., S. 77f.

2 J.S. Blake und R.R. Mouton, Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung. Düsseldorf 1968. S. 9.

3 Die Bedeutung einer gesicherten Zusammenarbeit unter dem Aspekt des Erwerbs von Macht gegenüber der Umwelt betont J.D. Thompson, a.a.O., S. 148.

anstreben.[1] Insbesondere gilt es, sich gegenüber konkurrierenden Absatzkanälen zu profilieren und am Markt durchzusetzen.[2]

Das eigentliche Problem der Marketingführerschaft konzentriert sich auf das Ausbalancieren interner und externer Erfordernisse; denn eine Herausforderung des Systems durch die Umwelt stärkt nicht immer den Zusammenhalt der betroffenen Unternehmen. Auch negative Auswirkungen des Umweltwandels auf die Leistungswirksamkeit des Systems sind denkbar.

Erforderliche Anpassungsmaßnahmen können den Zielvorstellungen der Systemelemente zuwiderlaufen und damit Konflikte unter den Systemmitgliedern heraufbeschwören. Weitere Störungen der internen Verhaltensbeziehungen können sich aus unterschiedlichen Meinungen der Systemelemente und des Marketingführers über die Art der zu ergreifenden Maßnahmen oder den richtigen Zeitpunkt für eine umweltgerichtete Reaktion ergeben.[3] Das bestehende Distributionssystem kann zerstört werden, wenn etwa infolge konjunktureller Schwächeperioden der Systemgewinn reduziert und damit interne Verteilungskonflikte verstärkt werden. Auch der Druck konkurrierender Systeme oder neu entstandener Betriebsformen des Handels kann zu einer Veränderung gegebener Systemstrukturen führen, wenn bisherige Mitglieder z.B. aufgrund unzureichender Leistungsbeiträge aus dem System ausscheiden müssen. Marketingführerschaft verlangt in derartigen Konfliktsituationen hohe taktische Fähigkeiten, Flexibilität und Einfühlungsvermögen, damit dysfunktionale Wirkungen zwischen externen und internen Maßnahmen vermieden oder ausgeglichen werden können. Eine geschickte Verhandlungsführung kann z.B. erreichen, daß bisher latent ruhende Motive verhaltenswirksam werden, daß etwa das Sicherheitsbedürfnis gegenüber dem ursprünglich vorherrschenden Unabhängigkeits-

---

1 vgl. D.J. Bowersox und E.J. McCarthy, Strategic Development of Planned Vertical Marketing Systems. In: L.P. Bucklin (Hrsg.), Vertical Marketing Systems. Glenview, Ill. 1970. S. 52 - 74. Hier: S. 55.

2 vgl. W. Krüger, Umweltwandel und Unternehmungsverhalten. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 2. 1974. S. 62 - 66, 68 - 70. Hier: S. 64.

3 Krüger unterscheidet fünf zeitpunktorientierte Verhaltenstypen, die als eine Dimension des Führungsverhaltens unterschiedliche Ausprägungen der Verhaltensaktivität kennzeichnen. Vgl. W. Krüger, a.a.O., S. 68f.

streben vorrangige Bedeutung erlangt und sich somit die ehemalige Gefährdung in einer erneuten Festigung des Systems niederschlägt.

interne Aktivitäten \ externe Aktivitäten	ja	nein
ja	Umweltstrategie bei gleichzeitigem Systemwandel: Anwerben neuer Systemelemente durch Ausrichtung der Aktivitäten auf neue Aktionsbereiche; Profilierung gegenüber konkurrierenden Systemen	Systemwandel ohne Umweltstrategie: Anpassung an Umweltentwicklungen; Planung und Koordination der Marketingaktivitäten
nein	Systemkonforme Umweltstrategie: Schaffung von Goodwill in der Systemumwelt; Imagepflege und gezielte Ansprache der Konsumenten	Passivität: Verzicht auf innovatorische Aktivitäten; Vernachlässigung aktiver Kundenbetreuung

Abb. 4: Beispiele interner und externer Verhaltensweisen von Distributionssystemen[1]

Die Abbildung 4 verdeutlicht anhand von Beispielen intern und extern ausgerichteter Verhaltensweisen von Distributionssystemen, daß interne und externe Funktionsbereiche kaum eindeutig voneinander trennbar sind, sondern vielmehr häufig Überschneidungen aufweisen. Dennoch wird im folgenden versucht, einige wichtige Merkmale der beiden Aspekte von Führungsfunktionen aufzuzeigen.

41 Interne Führungsfunktionen

Ein kooperativ ausgerichtetes, auf die Umweltverhältnisse abge-

---

1 In Anlehnung an W. Krüger, a.a.O., Bild 2, S. 65

stimmtes Marketing läßt sich leichter realisieren, wenn eine der beteiligten Parteien als Führungselement die gemeinsamen Aktivitäten koordiniert, die Möglichkeiten zur Kooperation auch auf längere Sicht aufrechterhält oder neue Wege dazu eröffnet. Zur Vermeidung von dysfunktionalen Konflikten, auch von Fehlallokationen sind die Ziele aller Systemelemente auszuloten, miteinander abzustimmen und bei der Formulierung der Systemziele, soweit möglich, einzubeziehen. Vielfach bedürfen Bereichsfragen der Klärung und Zuständigkeiten der Abgrenzung. Eine gezielte Informationspolitik vermindert bei den Systemelementen vorhandene Unsicherheiten.[1]

Im systeminternen Bereich trägt der Marketingführer in erster Linie den Aspekten der Planung und Koordination vertikaler Marketingaktivitäten im System Rechnung. Dazu gehören das Aufspüren zukunftsträchtiger Marktchancen, Weitblick und Gespür für fortschrittliche produktpolitische Verbesserungen oder auch distributionspolitische Rationalisierungsmaßnahmen. Ebenso kann er eine regelmäßige Kontrolle aller Maßnahmen übernehmen, um mögliche unerwartete Wirkungen und Entwicklungen auszugleichen. Dagegen bleibt es in vielen Fällen weitgehend den übrigen Unternehmen überlassen, die Führungsentscheidungen in reale Aktionen umzusetzen.[2]

Marketingführerschaft verlangt, die Erfordernisse der externen Situation, wie den Bedarf der Konsumenten oder mögliche, die Herstellung bestimmter Produkte erschwerende Umweltauflagen, zu ermitteln und unter Berücksichtigung der Systemziele die entsprechende Art und das Ausmaß der Beiträge einzelner Systemelemente festzulegen.[3] Die Marketingaktivitäten der beteiligten Unternehmen werden so kombiniert, daß Nachfrage- und Bedarfsentwicklungen Rechnung getragen wird und Doppelaktivitäten im Sy-

---

1 vgl. A.I. El-Ansary, Power Measurement in Distribution Channels: An Empirical Investigation. Unveröffentlichte Diss. Ohio State University 1970. S. 7f.

2 vgl. D.J. Bowersox und E.J. McCarthy, a.a.O., S. 62; N. Luhmann, Systemtheoretische Ansätze zur Analyse von Macht. In: R. Kurzrock (Hrsg.), Systemtheorie. Forschung und Information. Berlin 1972. S. 103 - 111. Hier: S. 110.

3 vgl. T. Burns und G.M. Stalker, The Management of Innovation. London 1961. S. 96.

stem weitmöglichst vermieden werden.[1] Dabei stehen die klare Abstimmung und Verteilung von Marketingfunktionen innerhalb des Systems im Vordergrund, die gelegentlich mit der Durchsetzung organisatorischer Verbesserungen verbunden werden können. Vielversprechende Ansatzmöglichkeiten zur Rationalisierung der Auftragsabwicklung zwischen Industrie und Handel und zur schnelleren Erfassung von Warenbewegungen und Absatzentwicklungen im Distributionssystem kann die Einführung von Artikelnumerierungen in Verbindung mit elektronischen Kassensystemen oder ähnlichen produktivitätssteigernden Verbesserungen bieten.[2] Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt, der die Koordinationsbestrebungen im System erleichtert und unterstützt, ist die systematische Pflege des Informationsaustausches der im System zusammengeschlossenen Elemente. Informative Gespräche z.B. über Fragen der Neuproduktpolitik oder über Konzeptionen für Verkaufsförderungsaktionen verbessern die Möglichkeiten zur vertikalen Integration der Planung von Industrie und Handel.[3]

Die Lösung dieser Probleme und die Durchsetzung erforderlicher Koordinationsmaßnahmen sind leichter zu lösen, wenn die übrigen Unternehmen die Aktivitäten des Marketingführers unterstützen und bereitwillig ihren Beitrag zur Lösung der sich stellenden Probleme leisten.[4] Demzufolge kann sich ein Marketingführer seine Aufgabe erheblich erleichtern, wenn er die Bereitschaft der

---

1 vgl. D.J. Bowersox und E.J. McCarthy, a.a.O., S. 59.

2 vgl. D. Baader, Die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel aus der Sicht eines Markenartikel-Herstellers. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 349 - 368. Hier: S. 362f. Bei der Einführung von EDV-Systemen zur internen Koordination ergeben sich Ansatzpunkte einer externen Orientierung. Aufgabe des Marketingführers ist nicht nur die systeminterne organisatorische Umstellung, sondern auch die Anpassung des Systems an einheitliche Codes der Branche, um auf der Handelsstufe zusätzliche Schwierigkeiten durch unterschiedliche herstellereigene Verfahren zu vermeiden.

3 vgl. D.J. Bowersox und E.J. McCarthy, a.a.O., S. 59.

4 Walton und McKersie unterscheiden das "attitudinal structuring" als Einflußnahme auf die sozio-emotionalen Beziehungen von Verhandlungspartnern gegenüber rein sachbezogenen Verhandlungen. In diesem Sinn sind auch entsprechende Funktionen des Marketingführers abzuleiten, die die Verbesserung des Interaktionsklimas zum Inhalt haben. Vgl. R.E. Walton und R.B. McKersie, a.a.O., S. 5.

Unternehmen zur Kooperation fördert und unterstützt und so den Zusammenhalt des Systems kräftigt.

Der Systemzusammenhalt zeigt an, in welchem Maß die Systemmitglieder den Verbleib im System für wünschenswert halten.[1] Die Entscheidungen und Anregungen des Marketingführers werden vor allem dann freiwillig befolgt, wenn sie als erfolgversprechender Weg zur Erreichung des gemeinsamen Ziels anerkannt werden.[2] Wenn zwischen den Systemelementen Vertrauen und eine positive Einstellung besteht, lassen sich Koordinierungsmaßnahmen im System leichter durchsetzen.

In konfliktgefährdeten Systemen kann die Konsensbildung und die Handhabung manifester Konflikte einen wichtigen Rang im Rahmen der Führungsbemühungen einnehmen.[3] Die Unterdrückung von Konflikten durch Ignorieren bestehender Spannungen kann sich hemmend für die Wirksamkeit des Systems auswirken.[4] Ein Marketingführer sieht sich demzufolge mit dem Problem konfrontiert, potentielle und aktuelle Konfliktbereiche systematisch erfassen und analysieren und Möglichkeiten einer erfolgreichen Handhabung von Konflikten aufdecken und nutzen zu müssen.

42 Externe Führungsfunktionen

Im Vordergrund aller auf die Umwelt gerichteten Aktivitäten eines Marketingführers werden Bemühungen um die Sicherung der Überlebensfähigkeit in einer sich wandelnden Umwelt stehen, solange die Systemerhaltung Bestandteil des Zielsystems ist und nicht stattdessen der Wunsch nach einer Aufhebung der bisherigen Systembindungen entsteht. Unerläßlich zur Sicherung der dauerhaf-

---

1 vgl. D. Cartwright, The Nature of Group Cohesiveness. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Cohesiveness. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 91 - 109. Hier: S. 91.

2 vgl. B.M. Bass, a.a.O., S. 123.

3 vgl. W. Kirsch, Kooperatives Marketing..., a.a.O., S. 308.

4 vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 131; W.L. Bühl, Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie. In: W. L. Bühl (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. München 1972. S. 9 - 64. Hier: S. 22.

ten Funktionsfähigkeit des Systems und seiner ökonomischen Existenzberechtigung am Markt ist die Ausrichtung aller Maßnahmen auf Entwicklungen und Veränderungen außerhalb des Absatzkanals. Hierzu gehört einmal die Profilierung des Distributionssystems gegenüber konkurrierenden Systemen durch schlagkräftige Marketingprogramme zur Unterstützung starker Markenartikel und zur Durchsetzung attraktiver Neuprodukte am Markt.[1] Zum anderen ist an dieser Stelle die Auseinandersetzung mit wirtschaftspolitischen Entwicklungen und sonstigen Strömungen als immer wichtiger werdende Aufgabe zu nennen.

Reaktionen auf Verschiebungen der sozialen und politischen Umwelt müssen ohne spürbare Minderung der Leistungsfähigkeit des Systems möglich gemacht werden.[2] Die als Konsumerismus bezeichnete aktuelle Verbraucherbewegung, die der "von den aktiven Elementen des Distributionssystems (Hersteller, Handel, Serviceanbieter) ausgelösten Marketingaktivitäten"[3] sehr kritisch gegenübersteht, verlangt beispielsweise von den einzelnen Unternehmen und von jedem Distributionssystem eine Neuorientierung und entsprechende Verhaltenskonsequenzen. Ebenso bedürfen die Beziehungen zu konkurrierenden Systemen der Pflege, um z.B. keine ruinösen Preiskämpfe aufkommen zu lassen oder um auch außerhalb des eigenen Systems Unterstützung für die Lösung gemeinsamer Probleme zu mobilisieren. Damit der Absatzkanal mittel- und langfristig am Markt bestehen kann, muß das System für potentielle Neumitglieder und auch für die Konsumenten attraktiv dargestellt werden. In diesem Sinn können beispielsweise Maßnahmen zur Verbraucherschulung oder Seminare zur Weiterbildung interessierter Handelspartner die Attraktivität des Systems nach außen fördern. Die von dem Marketingführer gelenkte Auseinandersetzung des Distributionssystems mit Umweltveränderungen kann wiederum zu internen und externen Reaktionen führen.[4]

---

1 vgl. auch L.J. Rosenberg und L.W. Stern, a.a.O., S. 46.

2 vgl. H.-G. Stratmann, a.a.O., S. 87.

3 H. Meffert, Marketing und Konsumerismus, a.a.O., S. 71.

4 Der Prozeß der Auseinandersetzung mit Umweltentwicklungen kann in Stufen zerlegt werden. Die eigentlichen Aktivitäten des Führungselementes werden im Anschluß an die Erkennung und Identifizierung von Umweltsignalen sichtbar, wenn die Suche nach eigenen aktiven oder passiven Anpassungsstrategien beginnt. Zur Prozeßanalyse vgl. W. Krüger, a.a.O., S. 63f.

Eine besonders aggressive Systemstrategie gegenüber der Umwelt stellt die Beeinflussung dar, die den Umweltwandel nicht als gegeben hinnimmt, sondern aktiv beeinflussende Gegenreaktionen anstrebt.[1] Im Hinblick auf ideologische Angriffe können gemeinsame Aktionen zur Verbraucheraufklärung, in denen Positionen der Unternehmen am Markt, ihre Funktionen im gesellschaftspolitischen Umfeld verdeutlicht, die Notwendigkeit von Gewinnen begründet und verständlich gemacht werden, ein Weg sein, den Herausforderungen im Rahmen einer Marketingführerschaft zu begegnen.

Die Anpassung an eine Veränderung der Systemumwelt verfolgt die zurückhaltendere Alternative, das eigene Verhalten an den Entwicklungen auszurichten, den Umweltwandel also hinzunehmen und durch interne Maßnahmen Schritt zu halten. Ein Beispiel sind Preisveränderungen konkurrierender Systeme, die die Überprüfung der eigenen Preise bewirken. Anpassung liegt auch vor, wenn berechtigte Forderungen aufgeklärter Verbraucher nach verbesserter Qualität der Produkte und ehrlichen Informationen aufgegriffen werden, um Kunden zufriedenzustellen und damit für das System zu gewinnen. Der Rückzug schließlich bedeutet Resignation, die Aufgabe eines Marktes oder von Entwicklungsarbeiten an einem neuen Projekt, wenn keine Anpassungsmöglichkeiten mehr gesehen werden oder Passivität gegenüber den erkannten Veränderungen ebenfalls keine vertretbare Alternative darstellt.

Die Führerschaft in einem bestehenden Distributionssystem stellt mit dem Koordinationsproblem und der Notwendigkeit, die Leistungsfähigkeit des Systems dauerhaft zu sichern, erhebliche Anforderungen an eine Marketingführerschaft. Veränderte Umweltbedingungen können das Schwergewicht notwendiger Eignungsmerkmale auf das ökonomische Leistungsvermögen des Führungselementes verschieben. Unter anderen Voraussetzungen kann dagegen die Fähigkeit wichtiger sein, zerstrittene Fronten versöhnen oder die Aufmerksamkeit auf das zum Wohl der Konsumenten kostengünstig arbeitende System lenken und die Meinungsbildung der Öffentlichkeit über die Leistung des Systems positiv beeinflussen zu können.

Dementsprechend können folgende Hypothesen formuliert werden,

---

1 Zu den alternativen Strategien vgl. im folgenden W. Krüger, a.a.O., S. 66

die den Zusammenhang zwischen der Führungsaufgabe und situationsabhängigen Anforderungen an einen potentiellen Marketingführer beispielhaft zum Ausdruck bringen. Die folgende Vermutung

> In rezessiven Wirtschaftsphasen benötigt der Marketingführer eine relativ größere Macht, um den Systembestand sichern zu können. (H 9)

leitet sich aus der Annahme ab, daß in verkaufsschwachen Zeiten die Gewinnchancen im System sinken. Die Gefahr wächst, daß die Systemelemente sich für ein Überwechseln in attraktivere Systeme entscheiden, daß sie z.B. in eine andere Branche überwechseln, wenn der Marketingführer nicht in der Lage ist, vorübergehende Schwächeperioden mithilfe von Machtmitteln zu überbrücken.

> Die Anforderungen an das Geschick eines Marketingführers zur Konsensbildung und an seine Fähigkeiten zur Konflikthandhabung sind umso größer, je häufiger generelle konzeptionelle Meinungsdifferenzen im System auftreten. (H 10a)

> Die Anforderungen an das Geschick eines Marketingführers zur Konsensbildung und an seine Fähigkeiten zur Konflikthandhabung sind umso größer, je schwerwiegender die im System auftretenden konzeptionellen Meinungsdifferenzen sind. (H 10b)

In diesen Hypothesen werden vornehmlich durch systeminterne Schwierigkeiten geprägte Führungssituationen angesprochen, während die nachstehend formulierte Aussage eine stärker extern begründete Führungsfunktion berührt, nämlich die Umlenkung ungünstiger Meinungsströmungen in der Umwelt:

> Die Anforderungen an das Geschick eines Marketingführers, Vertrauen und neue Sympathien zu schaffen, sind umso größer, je mehr Kritik und Ablehnung gegenüber dem System bekundet wird. (H 11)

C. Bestimmungsfaktoren der Marketingführerschaft

Zentraler Ausgangspunkt einer Analyse denkbarer Bestimmungsfaktoren, die eine Klassifizierung von Unternehmen entsprechend ihrer Eignung zur Übernahme der Führerschaft in Distributionssystemen möglich erscheinen lassen, ist die Analyse von Machtbeziehungen in Absatzkanälen.[1] Möglichkeiten und Grenzen einer Führerschaft werden, wie alle Formen sozialer Interaktion, wesentlich durch das Machtelement mitbestimmt.[2] So kennzeichnen insbesondere der Machtbesitz, aber auch das Machtverhalten mögliche Führungsbeziehungen in Absatzkanälen, wenn auch Macht nicht immer als das allein ausschlaggebende Kriterium einer aktiven Führerschaft angesehen werden kann.[3]

Problematisch bei der Erörterung anderer möglicher Bestimmungsfaktoren der Marketingführerschaft wird sich deren Abgrenzung gegenüber der Macht gestalten. Überschneidungen sind nicht immer zu vermeiden, da sich letztlich jede Stärke, jeder Wissensvorsprung, individuelle Fähigkeiten, geschicktes Verhandeln und Taktieren als Macht definieren läßt. Im Rahmen dieser Arbeit soll dennoch der Versuch gemacht werden, zwischen Macht, Führungsfähigkeiten und Führungsmotivation als Determinanten der Marketingführerschaft zu unterscheiden. Anhand verschiedener Konstellationen dieser Determinanten wird der Versuch gemacht, eine differenzierende Einteilung verschiedener Typen von Marketingführern vorzunehmen.

Zunächst werden einige allgemeine, verhaltensorientierte Ansatz-

---

1 Vgl. D. Cartwright, Influence, Leadership, Control. In: L.G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations. Chicago, Ill. 1965. S. 1 - 47. Hier: S. 40.

2 vgl. P. Weinberg und E. Zwicker, a.a.O., S. 1.

3 vgl. auch A.I. El-Ansary und R.A. Robicheaux, A Theory of Channel Control: Revisited. "Journal of Marketing". Vol. 38. Januar 1974. S. 2 - 7. Hier: S. 4. Im Gegensatz hierzu finden sich häufig begriffliche Ansätze, die Führerschaft allein auf Macht zurückführen. Vgl. z.B. M. Gold, Power in the Classroom. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 251 - 258. Hier: S. 252.

punkte der Machtanalyse herausgearbeitet, um den theoretischen Hintergrund von Führungsbeziehungen in Absatzkanälen näher zu beleuchten und verständlich zu machen. Eine Analyse von Machtbeziehungen hat die Beschreibung und Kennzeichnung von Machtpositionen der Systemelemente im Vergleich untereinander zum Gegegenstand. Jeder Einflußnahme, damit jeder Führerschaft liegen bestimmte Machtbeziehungen zugrunde, die insbesondere durch drei Hauptaspekte gekennzeichnet sind: dem Element, das Einfluß ausübt, steht ein anderes Element gegenüber, das diesem Einfluß ausgesptzt ist. In der Methode der Einflußnahme schließlich konkretisieren sich die Machtbeziehungen zu tatsächlichem Machtverhalten.[1]

Die etwas eingehendere Beschäftigung mit theoretischen Machtkonzeptionen erscheint unumgänglich, um klare Vorstellungen darüber zu erhalten, wann überhaupt Macht vorliegt und welches Gewicht sie in Verhandlungen und möglichen Führungsprozessen darstellen kann. In der Literatur finden sich recht verschiedenartige Versuche, den Machtbegriff zu definieren. Dabei steht in den meisten Fällen das Bemühen um Allgemeingültigkeit weniger im Vordergrund als die besondere Blickrichtung des jeweiligen Autors.[2]

---

1 vgl. D. Cartwright, Influence..., a.a.O., S. 4

2 Es kann nicht Gegenstand dieser Arbeit sein, einen vollständigen Überblick sämtlicher Konzeptionen zu geben. Vielmehr werden einige dieser Ansätze aufgegriffen, um charakteristische Aspekte von Machtbeziehungen in Absatzkanälen und das Problem der Machtermittlung und -messung näher zu beleuchten. Vgl. etwa die Beispiele verschiedener Machtbegriffe bei D. Cartwright, A Field Theoretical Conception..., a.a.O., S. 186; an anderer Stelle diskutiert El-Ansary weitere Machtdefinitionen. Vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 26ff; W.H. Riker, Some Ambiguities in the Notion of Power. "American Political Science Review". Vol. 58. No. 2. Juni 1964. S. 341 - 349. Hier: S. 343; J.G. March, An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. "The American Political Science Review". Vol. 44. Juni 1955. No. 2. S. 431 - 451. Hier: S. 432; J. Zelger, Zur komparativen und metrischen Explikation des Begriffes "Macht". Diss. München 1971.

I. Macht und Einfluß in Distributionssystemen als Grundlage der Marketingführerschaft

1. Machtbeziehungen in Distributionssystemen

11 Macht und Abhängigkeit

Der Begriff der Macht ist häufig mit Vorstellungen von Autorität, physischer Gewalt oder sonstigen Zwängen verbunden. Nach verbreiteter Anschauung ist Macht jedoch allgemeiner als Möglichkeit zur sozialen Einflußnahme zu verstehen[1], die nicht auf bestimmte Arten der Einflußnahme beschränkt ist[2] und immer nur in bezug auf eine Sache oder eine Person bzw. Personengruppe zutage treten kann.

In der klassischen Machttheorie definiert Dahl Macht als Beziehung zwischen mehreren Elementen: "A hat in dem Ausmaß Macht über B, in dem er B veranlassen kann, etwas zu tun, das dieser sonst nicht tun würde."[3] Die Fülle der Macht zeigt sich in der Differenz zweier Wahrscheinlichkeiten, nämlich der "Nettoerhöhung der Wahrscheinlichkeit, daß B eine bestimmte Aktion durchführt, falls A seine Machtmittel gegenüber B einsetzt".[4]

Dahl unterscheidet neben der Machtfülle vier weitere Elemente von Machtbeziehungen, die aber weniger quantitative als mehr qualitative Merkmale der Macht darstellen.[5] An einem Beispiel der Machtbeziehungen in Absatzkanälen können diese Elemente folgendermaßen verdeutlicht werden: Die Herstellerunternehmung A gibt ihren Handelspartnern im System B_1 und B_2 das Versprechen, ihnen hohe Handelsspannen oder materielle Vorteile in Form sonsti-

---

1 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 83.

2 vgl. D. Cartwright, A Field Theoretical Conception..., a.a.O., S. 184; L.W. Stern, The Interorganization Management..., a.a.O., S. 305.

3 R.A. Dahl, The Concept of Power. "Behavioral Science". Vol. 2. 1957. S. 201 - 215. Hier: S. 202f.

4 P. Weinberg und E. Zwicker, a.a.O., S. 5.

5 R.A. Dahl, a.a.O., S. 203.

ger Zuschüsse zukommen zu lassen, wenn sie Kampagnen zur Unterstützung eines Neuproduktes entsprechend den Vorstellungen des Herstellers tatkräftig unterstützen. Machtgrundlagen dieser Beziehung sind die erfolgversprechende Innovation und eine ausreichende finanzielle Rückendeckung, um mithilfe durchschlagender Werbefeldzüge und Verkaufsförderungsaktionen die Neuheit bekannt und damit für die Aufnahme in das Handelssortiment attraktiv zu machen. Diese Machtgrundlagen stellen sozusagen Hilfsquellen des Herstellers dar, aus denen dieser die Möglichkeit zur Verhaltensbeeinflussung der Handelsbetriebe ableiten kann. Sie können durch bestimmte Machtmittel, in diesem Fall durch das Versprechen materieller Belohnungen, aktiviert und zur Einflußnahme genutzt werden. Der Machtbereich erstreckt sich auf jene konkreten Unterstützungsaktivitäten, zu denen sich die Handelsunternehmen auf Initiative des Herstellers bereit erklären. Die Ausdehnung der Macht wird schließlich durch die Anzahl der Handelsbetriebe, über die der Hersteller Macht hat, beschrieben.

Harsanyi vertritt die Ansicht, daß eine exakte Beschreibung von Machtbeziehungen neben den von Dahl angeführten noch zwei weitere Variablen, die Kosten und die Stärke der Macht, einbeziehen muß.[1] In dem oben angeführten Beispiel sind demzufolge die Höhe der finanziellen Zusagen, mit denen der Hersteller die Mitarbeit und Unterstützung der Handelsbetriebe bewirken kann, als Kosten seiner Macht zu berücksichtigen.[2] Dem sind die zu erwartenden Kosten entgegenzusetzen, die die Handelsbetriebe zu gewärtigen hätten, wenn sie ihre Beteiligung an der Einführungskampagne ablehnen würden. Sie kennzeichnen die Stärke der Herstellerunternehmung, da sie die Stärke des Anreizes für die Handelsunternehmungen ausdrücken, den Einflußversuchen des Herstellers nachzugeben.

Wie aus diesen ersten begrifflichen Abgrenzungen bereits zu er-

---

1 J. Harsanyi, Messung der sozialen Macht. In: M. Shubik (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften. Hamburg 1965. S. 190 - 215. Hier: S. 193.

2 Zu den Kosten der Macht sowie den Opportunitätskosten als Kriterium der Machtstärke vgl. auch die nachfolgenden Ausführungen, S. 120ff. dieser Arbeit.

sehen ist, steht Macht auf der einen Seite immer eine entsprechende Abhängigkeit auf der anderen gegenüber. Derartige Abhängigkeitsbeziehungen bestehen dann, wenn bestimmte Zielsetzungen oder Wünsche des B nur mithilfe eines entsprechenden Verhaltens von A erfüllt werden können.[1] Abhängigkeiten in Distributionssystemen entstehen insbesondere durch die Möglichkeit oder Fähigkeit eines Systemelementes, durch die Planung und Konkretisierung kooperativer Aktivitäten bestimmte Vorteile für alle Systemelemente möglich zu machen, die ohne Kooperation nicht erreichbar sind.[2] Sie sind nicht zuletzt Ausdruck der Marktstruktur und der Konkurrenzsituation der Unternehmen auf horizontaler Ebene. Wenn sich in einem Absatzkanal zwischen zwei Unternehmen etwa aufgrund von Spezialisierung oder hoher Kapitalkraft, neuer Technologien oder eines sonstigen Wissensvorsprungs eine Abhängigkeit feststellen läßt, kann hieraus auf ein Machtpotential der nicht-abhängigen Unternehmung geschlossen werden.[3] So kann ein Machtpotential einer großen Handelsorganisation gegenüber einem Hersteller darin begründet sein, daß der Hersteller nur dann einen ausreichenden Marktanteil erreichen kann, wenn er die Handelsgruppe in die Bemühungen zum Absatz seiner Produkte einschaltet.

Potentielle Macht ist die aufgrund bestimmter Bedingungskonstellationen gegebene Möglichkeit, Macht auszuüben. Dies gilt zunächst einmal unabhängig davon, ob diese Möglichkeit zu irgendeinem Zeitpunkt verwirklicht wird.[4] Eine Aktivierung des Machtpotentials kann dann nötig werden, wenn Motive, Werte und Überzeugungen der abhängigen Unternehmung und das daraus resultierende Verhalten den Absichten der nicht-abhängigen Unternehmung zuwiderlaufen, wenn also z.B. ein abhängiger Hersteller nicht die vom Handel geforderte Bereitschaft erkennen läßt, dem Handel aktive Unterstützung zu gewähren.[5]

---

1 vgl. R.M. Emerson, Power-Dependence Relations. "American Sociological Review". Vol. 27. 1962. No. 1. S. 31 - 41. Hier: S. 32.

2 vgl. auch W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. Klein, a.a.O., S. 364.

3 vgl. R.M. Emerson, a.a.O., S. 32.

4 J. Zelger, a.a.O., S. 61.

5 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 27.

Motive und Überzeugungen sind Ausdruck bestimmter Einflußfaktoren des Verhaltens. Eben diesen Gedanken verfolgt Cartwright, der im Rahmen der Theorie des menschlichen Verhaltens einen weitgefaßten, auf alle Arten von sozialen Einheiten anwendbaren Machtbegriff entwickelt.[1] Ausgangspunkt seines Machtkonzepts ist die Überlegung, daß das Verhalten zu jeder Zeit vielfältigen Einflüssen ausgesetzt ist. Insgesamt wirken verschiedene Typen von Einflußfaktoren auf das Verhalten eines Elementes ein: 'eigene' Faktoren beruhen auf persönlichen Bedürfnissen, 'induzierte' Faktoren liegen in dem Willen eines anderen Elementes und eine weitere Gruppe von Faktoren in der äußeren Situation und der sonstigen Umgebung des Elementes begründet. Eine Machtbeziehung ist durch die Möglichkeit der Aktivierung derartiger, auf ein anderes Element einwirkender Kräfte oder Einflußfaktoren - auch entgegen andersgerichteten Einflüssen - gekennzeichnet, sowie durch den Widerstand, der Einflußversuchen entgegengesetzt werden kann. Macht wird als die Fähigkeit dargestellt, bestimmte Maßnahmen durchzusetzen, die das Entscheidungsfeld eines anderen Elementes verändern.[2]

Im Sinne dieses Erklärungsansatzes ist Macht im Absatzkanal gleichbedeutend mit der Fähigkeit, Entscheidungsvariable der Marketingstrategie eines anderen Systemmitglieds zu beeinflussen.[3] So zeigt sich Macht - in dem oben beschriebenen Beispiel eines Machtvorsprungs des Herstellers - darin, etwaige, einer Beteiligung an der Einführungskampagne entgegengerichtete Überlegungen des Handels abzuschwächen und möglicherweise überwinden zu können. Eigenmarken des Handels und andere Markenprodukte im Handelssortiment, denen in dem neu einzuführenden Produkt zusätzliche Konkurrenz erwächst, könnten den Widerstand des Handels wecken. Nicht immer werden derartige, dem Herstellerinteresse entgegengesetzte Tendenzen soweit überwunden, daß sichtbare Anpassungsreaktionen zu vermerken sind, da Merkmale und

---

1 vgl. im folgenden die Ausführungen Cartwright's in Anlehnung an die Lewin'sche Feldtheorie. D. Cartwright, A Field Theoretical Conception..., a.a.O., S. 187f.

2 vgl. ebenda, S. 193.

3 vgl. zu dieser Definition A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O., S. 47.

Verhaltensweisen des Machtinhabers und ihre Wahrnehmung nur einen Teilbereich von miteinander und gegeneinander wirkenden Einflußfaktoren des Verhaltens darstellen.[1]

12 Wahrnehmung und Anerkennung der Macht

Hauptproblem jeder Einflußnahme ist die Frage, unter welchen Bedingungen und auf welchem Weg Verhaltensweisen beeinflußbar sind. Erfolg und Mißerfolg von Einflußversuchen hängen weniger vom Einflußnehmer als von dem 'machtunterlegenen' Element, von seiner Einschätzung des Machtpotentials und der von ihm erwarteten und der tatsächlichen Aktivierung des Potentials ab.[2]

Machtbesitz und -anwendung wirken als Impulse auf Einstellungen und Verhaltensweisen anderer Systemelemente ein. Diese Impulse oder Stimuli beeinflussen die Zusammensetzung der Informationsgesamtheit, die jedem Verhalten zugrundeliegt. Die Aufnahme dieser Stimuli als Entscheidungsprämissen des zukünftigen Verhaltens stellt sich nicht als objektiv nachvollziehbarer Prozeß dar, sondern sie vollzieht sich über die Filterung selektiver Wahrnehmungen.[3] Nicht objektive Gegebenheiten, sondern die subjektive Selektion und Interpretation bestimmter Konstellationen von Umwelteln-

---

1 So zeigt auch eine empirische Studie, daß der Handel vielfach seine Unterstützung bei Einführungsaktionen aufgrund fehlender Informationen über das Neuprodukt verweigert. Auffällig ist besonders, daß der Hersteller vielfach die Verhaltensmotive des Handels nicht kennt. Umso weniger kann es ihm gelingen, die 'richtigen' Einflußfaktoren seines Verhaltens zu aktivieren und so ein entsprechendes Interesse an einer Neueinführung hervorzurufen und die unterstützende Mitarbeit des Handels einzuleiten. Vgl. o.V., Entscheidungsbildung im Lebensmittelhandel. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.). Frankfurt. O.J. S. 17.

2 vgl. H.C. Selvin, The Effects of Leadership. Glencoe, Ill. 1960. S. 12; S. Wurst, Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung. Diss. München 1967. S. 98.

3 vgl. auch H. Meffert, Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie. In: G.V. Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Bd.1. Berlin 1971. S. 167 - 187. Hier: S. 176; M. Klis, Moderne Führungsstile..., a.a.O., S. 237.

flüssen, sowie Werte und Überzeugungen sind also die Grundlagen jeden Verhaltens.[1] Bestimmte Anpassungsreaktionen aufgrund von Einflußversuchen sind somit immer nur dann zu erwarten, wenn das machtunterlegene Element seine Entscheidungssituation in entsprechend veränderter Form wahrnimmt.

Die Schwierigkeit liegt für den Machtinhaber, der Einfluß nehmen will, darin vorherzusehen, welche Einstellungs- und Verhaltensänderungen durch den Einsatz welcher Mittel erreichbar sind. Es gilt, das andere Element mit gezielten Informationen zu versorgen, die dieses für wahr hält und als Merkmal seiner Entscheidungssituation akzeptiert. Das andere Element muß überzeugt sein, von dem einflußausübenden Element abhängig zu sein, so daß ihm Versuche zur Abwehr des Einflußversuches wenig erfolgversprechend scheinen. Dieses setzt die Kenntnis derzeitiger Verhaltensstimuli und ihrer Stärke voraus, um Macht wirksam einsetzen zu können.

Die Einschätzung der jeweiligen Machtbeziehungen kann als einer der Einflußfaktoren des Verhaltens angesehen werden. Zunächst stellt sich die Frage, ob überhaupt Macht im System wahrgenommen wird. Zum anderen kommt es darauf an, in welcher Form diese Macht wahrgenommen, ob sie als solche anerkannt wird.

Die erste Frage nach der Wahrnehmung möglicher Anreiz- oder Druckmittel stellt sich zunächst unabhängig von dem damit verbundenen Ausmaß konkreter Einflußmöglichkeiten. Es ist zu vermuten, daß frühere Erfahrungen mit aktivem Machtverhalten Wahrnehmungen von Machtpotential verstärken können.[2] Ebenso kann die Einschätzung des eigenen Aktionsspielraumes als gering die Vermutung stützen, daß ein anderes Element über relative Machtvorteile verfügt.

---

1 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 185; A. Pepitone, Attributions of Causality, Social Attitudes, and Cognitive Matching Processes. In: R. Tagiuri and L. Petrullo (Hrsg.), Perception and Interpersonal Behavior. Stanford, Calif. 1958. S. 258 - 276. Hier: S. 258.

2 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 106.

Die Frage nach der Anerkennung von Macht berührt das Problem der Einschätzung der Machtstärke und der Bejahung einer Einfluß- oder Machtberechtigung aufgrund eines Machtvorteils. Macht, die zunächst wahrgenommen, dann aber als Fehlwahrnehmung oder als lediglich vorgetäuscht eingestuft wird, entfällt als mögliches, im Sinne der beabsichtigten Wirkung positiv verstärkendes Einflußmittel für zukünftiges Verhalten. Wenn dagegen etwa eine Produktinnovation mit hohem Verbrauchernutzen interessante Umsatzzuwächse bei einer entsprechenden befriedigenden Gewinnspanne erwarten läßt oder die Aufnahme dieses Neuproduktes in das Handelssortiment eine große Zahl an zusätzlichen Käufern oder Interessenten anzulocken verspricht und der Handel diesen Vorteil als solchen erkennt, wird dies den Handel eher zu Zugeständnissen gegenüber dem Hersteller und zur bereitwilligen Unterstützung einer Einführungskampagne veranlassen.[1]

Positive Anpassungsbereitschaft ist auch dann denkbar, wenn die vermuteten Absichten der Machtanwendung nicht uneingeschränkt bejaht werden. Möglicherweise wird die Macht des anderen Elementes als zu 'übermächtig' beurteilt, um sich dagegen aufzulehnen oder kurzfristig eine Möglichkeit zu schaffen, die eigene Unterlegenheit abzubauen und so dem Einfluß auszuweichen. Die Wahrnehmung und Anerkennung von Macht kann allerdings auch den Wunsch nach Widerstand, nach einer Demonstration der eigenen Macht wecken, wenn diese als stärker eingeschätzt wird oder realistische Möglichkeiten gesehen werden, die von der Gegenseite durch Macht und Einflußnahme angestrebten Entwicklungen abzuwenden oder zu verhindern.

Der Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und Anerkennung von Macht und seine Bedeutung für die Beziehungen innerhalb von Absatzkanälen kann an einem praktischen Beispiel verdeutlicht wer-

---

1 Zu diesem Zusammenhang vgk. auch M.D. Richards und P.S. Greenlaw, a.a.O., S. 153; zur generellen Bedeutung von 'Profitkriterien', also der erwarteten Belohnungen, als Entscheidungskriterien bei der Beteiligung des Handels an Verkaufsförderungsaktionen vgl. z.B. o.V., Verkaufsförderung im Lebensmittelhandel. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.). O.O. O.J. S. 29.

den. Im Laufe der Zeit hat sich der Handel auf manchen Märkten, so auch im Lebensmittelbereich, durch die Entwicklung und Einführung von Handelsmarken eine gewisse Machtposition gegenüber der Industrie aufgebaut. Die Handelsmarken haben auch im Bewußtsein der Industrie den Charakter eines Druckmittels erlangt. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung stellte sich aber heraus, daß der Handel selbst Eigenmarken immer weniger als Machtmittel versteht, in Konditionsgesprächen mit der Industrie aber dennoch auf die vor allem preislich attraktiven Möglichkeiten verweist, die die Handelsmarken im Rahmen der Sortimentsgestaltung eröffnen. Die Industrie hat offensichtlich den Bedeutungswandel der Eigenmarken des Handels in seinem Sortiment noch nicht erkannt.[1] Sie läßt sich in der Sorge, einen umsatzstarken Abnehmer zu verlieren, weitgehend unverändert von dieser Drohung beeindrucken und sieht sich vielfach zu entsprechenden Zugeständnissen genötigt. Die Fehleinschätzung des tatsächlich nicht mehr in dem vermuteten Ausmaß vorhandenen Machtpotentials des Handels konserviert die Bedeutung der Handelsmarken innerhalb dieses Systems bis zu dem Zeitpunkt, in dem die Industrie die Überbewertung erkennt.[2]

Wie das Beispiel zeigt, schlagen sich die Beurteilung der Machtbeziehungen durch die abhängige Unternehmung, aber auch das Geschick der 'mächtigeren' Unternehmung, die entsprechenden Wahrnehmungen gezielt zu beeinflussen[3], in der jeweiligen Machtverteilung nieder.

13 Machtverteilung

Die Machtverteilung innerhalb eines Systems zeigt sich in einem Vergleich der Machtpotentiale von Systemelementen. Einer möglichen Angebotsmacht von Herstellern etablierter Marken steht nicht zuletzt infolge einer angestiegenen Konzentrationstendenz

---

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 18.

2 Eine gewisse Aufklärungswirkung ist bereits durch die Untersuchungsergebnisse der Studie zu erwarten. Vgl. zu dem Zusammenhang zwischen wahrgenommener und realer Macht auch J.H. Nagel, Some Questions about the Concept of Power. "Behavioral Science". Vol. 13. 1968. S. 129 - 137. Hier: S. 136; zum sogenannten attributed influence vgl. auch J.G. March, a.a.O., S. 445.

3 vgl. J.W. Thibaut und H.H. Kelley, The Social Psychology of Groups. New York 1959. S. 122.

auf der Handelsstufe Nachfragemacht gegenüber. Dem starken horizontalen Wettbewerb des Handels entspringt zusätzlicher Druck gegenüber Herstellern.

Die Industrie betrachtet im einzelnen die Qualität ihrer Produktideen, die sich in der Umsatzstärke niederschlagende Bekanntheit und Beliebtheit ihrer Produkte sowie das Markenemblem als ihre wesentlichen Vorzüge, die ihre Marktstellung gegenüber dem Handel stärken. Als weitere Faktoren sind in diesem Zusammenhang noch die Finanzkraft und das Druckmittel der Direktwerbung zu nennen. Demgegenüber sieht der Handel die Stärke seiner Verhandlungsposition gegenüber den Herstellern vor allem in der Anziehungskraft der Verkaufsstätte auf den Konsumenten, in seiner Entscheidungsfreiheit zur Aufnahme von Eigenmarken oder konkurrierenden Herstellermarken in sein Sortiment und zur Vergabe seiner Stellflächen und sonstiger knapper Mittel, wie etwa Hinweise für Kunden auf ein bestimmtes Produkt. Weitere Einflußmöglichkeiten des Handels können aus genaueren Kenntnissen über Käuferreaktionen und Bedarfsentwicklungen aufgrund seiner größeren Konsumentennähe resultieren.[1] Aus den Interdependenzen ergeben sich für die Industrie gewisse gegenseitige Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten, die sich im allgemeinen schwerpunktartig auf die natürlichen Domänen konzentrieren.

Die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Industrie und Handel ist offensichtlich. Dies gilt zumindest für weite Bereiche der Konsumgüter. Der Handel kann auf starke Herstellermarken nicht verzichten; die Hersteller haben vielfach einen hohen Distributionsgrad ihrer Produkte erreicht, so daß als einzige, für viele Artikel eher unrealistische Alternative zur Einschaltung der Handelsorganisationen der Direktvertrieb bleibt. Einseitige Macht in Gestalt eines Nachfrage- oder Angebotsmonopols ist daher eher die Ausnahme, solange die Betrachtung auf nicht-integrierte Systeme beschränkt bleibt.[2] Somit verfügen in nicht-integrierten Systemen

---

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., unveröffentlichtes Zahlenmaterial der Studie. Ergebnisse der Abschlußfragen 7 und 8.

2 Hunt und Nevin vermuten bereits für durch Franchiseverträge formalisierte Beziehungen zwischen absatzwirtschaftlichen Unternehmen im wesentlichen ein einseitiges Macht-Abhängigkeits-Verhältnis. Vgl. S.D. Hunt und J.R. Nevin, a.a.O., S. 187.

im allgemeinen alle beteiligten Unternehmen über eine bestimmte Machtfülle.[1] Die Schwierigkeit liegt darin, die Machtpotentiale, die in ihren Dimensionen und Ausprägungen durchaus unterschiedlicher Natur sein können, miteinander zu vergleichen, ihre relative Bedeutung und die Verteilung von Macht im System zu ermitteln.[2]

Im Falle eines bilateralen Oligopols oder Monopols sind die Machtbeziehungen durch eine annähernde Ausgeglichenheit der Machtpotentiale gekennzeichnet.[3] Ein grundlegender Machtvorsprung eines Systemelementes besteht unter diesen Gegebenheiten nicht.[4] Die tendenzielle Ausgewogenheit der Machtpotentiale hat jedoch nicht zur Folge, daß Macht im Rahmen der Verhaltensbeziehungen dieser Elemente vollständig neutralisiert wird und ihre Bedeutung verliert.[5] Unterschiedlich gelagerte Schwerpunkte der einzelnen Potentiale - gepaart mit taktischem Geschick im Ausspielen dieses Potentials und Engagement bei der Lösung von Verhandlungsfragen - führen häufig, unabhängig von einem Vorsprung an Macht, zu wechselseitigen Einflußnahmen.

Den praktischen Verhältnissen der Absatzwirtschaft entspricht in vielen Fällen eine eher ungleichgewichtige Machtverteilung. So setzen sich 95% der Lebensmittelhersteller aus Klein- und Mittelbetrieben zusammen, die einen Großteil ihrer Umsätze mit marktstarken Handelspartnern abwickeln. Auf der anderen Seite entfallen unterdurchschnittliche Umsätze auf Kleingeschäfte unabhängiger Einzelhändler mit einer entsprechend schwachen Machtposi-

---

1 vgl. F.J. Beier und L.W. Stern, Power in the Channel of Distribution. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 92 - 116. Hier: S. 105; H. Meffert und H. Steffenhagen, Produkt- und Sortimentsinnovation..., a.a.O., S. 343; R.M. Markin Jr., a.a.O., S. 620; A.I. El-Ansary und R.A. Robicheaux, a.a.O., S. 3.

2 Zu dieser Problematik vgl. auch die Ausführungen in Kap. C II 132 dieser Arbeit.

3 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 73.

4 vgl. F.J. Beier und L.W. Stern a.a.O., S. 109f.

5 vgl. R.M. Emerson, a.a.O., S. 33.

tion.[1] In derartigen Systemen kristallisiert sich häufig eine Unternehmung heraus, deren Macht über andere Unternehmen größer ist als umgekehrt. Wie Stern vermutet, gilt dies ganz besonders für durch vertikale Kooperation zusammengeschlossene Systeme.[2] Dieser Zusammenhang wird vielfach mit dem Streben von Unternehmen, ihren Machtvorsprung im Kanal auszubauen, begründet.[3] Andererseits steht dieser Tendenz das Bemühen von Systemelementen entgegen, entsprechend dem Konzept der Gegenmachtbildung[4] einem möglichen Machtvorsprung dieses Unternehmens zu verhindern bzw. abzubauen. So wird ein mit geringerer Macht ausgestattetes Unternehmen versuchen, seine motivorientierte Bindung an die mithilfe der stärkeren Unternehmung besser erreichbaren Ziele abzubauen oder neue Alternativen zu ihrer Verwirklichung aufzuspüren. Außerdem kann die Abhängigkeit des mächtigeren Unternehmens durch die Aufwertung eines Zieles ausgebaut werden, welches in Zusammenarbeit mit der bisher schwächeren Unternehmung gefördert wird, zu dessen Befriedigung alternative Möglichkeiten aber nicht verfügbar sind.

Ein Vergleich von Machtpotentialen in Absatzkanälen kann zur Identifizierung potentieller Marketingführer beitragen. Ebenso lassen sich dadurch gewisse Aufschlüsse über Art und Ausmaß möglicher Verhaltens- und Einflußaktivitäten zwischen den Systemelementen gewinnen. Zudem stellt sich die Frage nach den möglichen Konsequenzen unterschiedlicher Machtverteilungen im System.[5] Ausprägungen und Dimensionen des konkreten Machtpotentials und der Machtvorsprung eines potentiellen Marketingführers grenzen

---

1 vgl. H. Trützschler, Marketing-Kooperation zwischen Hersteller und Handel im Lebensmittelmarkt. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 311 - 330. Hier: S. 316.

2 L.W. Stern, Channel Control..., a.a.O., S. 93.

3 vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 108.

4 vgl. J.K. Galbraith, The Concept of Countervailing Power. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 119 - 123; F.J. Beier und L.W. Stern, a.a.O., S. 111.

5 vgl. J.G. March, The Power of Power. In: D. Easton (Hrsg.), Varieties of Political Theory. Englewood Cliffs, N.J. 1966. S. 39 - 70. Hier: S. 41.

die in einem bestimmten System realisierbaren Formen aktiver Einflußnahme ein.

Der Zusammenhang zwischen den relativ dauerhaften Machtbeziehungen und dem Machtverhalten soll anhand der Abbildung 5 verdeutlicht werden, in der vier Ebenen der Macht unterschieden werden. Der zweiten Ebene innerhalb dieses Schemas, die den Machtbesitz kennzeichnet, ist je eine Verhaltensebene vor- und nachgelagert. Der Machtbesitz stellt als verfügbares Machtpotential eines Systemelementes die eine Seite des spiegelbildlichen Zusammenhangs der Machtstruktur dar. Auf den Machterwerb gerichtetes Verhalten führt zu Machtbesitz, der wiederum Voraussetzung für eine Machtanwendung ist. Die dargestellten möglichen Einflußrichtungen aktiven Machtverhaltens sind als alternative Orientierungsmöglichkeiten einer Machtanwendung zu verstehen.

2. Einflußnahme in Distributionssystemen

21 Erwerb und Anwendung von Macht

In nicht-integrierten Systemen fehlen formell abgesicherte Anordnungs- und Leitungsbefugnisse, so daß Macht immer erst durch eigene Anstrengungen erworben werden muß. Der Ausbau einer Machtposition ist ein fundamentales Bedürfnis von Unternehmen, die sich mit eigenen Ideen im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung im Wettbewerb bewähren wollen. Unabhängigkeits- und Prestigestreben oder auch der Wunsch nach Überlegenheit sind mögliche, diesem Streben zugrundeliegende Motive, die mit unterschiedlicher Intensität bei allen Systemelementen vorhanden sind. Je mehr Macht ein Unternehmen besitzt, desto stärker können eigene Vorstellungen über die vertikalen Marketingaktivitäten im System verwirklicht werden, die den Erfolg der angebotenen Leistungen beim Endverbraucher garantieren sollen. Größtmögliche Macht kann ein Unternehmen durch die vertikale Integration vor- oder nachgelagerter Stufen auf sich vereinigen. So sind beispielsweise auf dem Bekleidungssektor verschiedentlich Bemühungen sichtbar geworden, durch das Vordringen in die Herstellerstufe eine verstärkte Kontrolle über den Markt zu gewinnen.

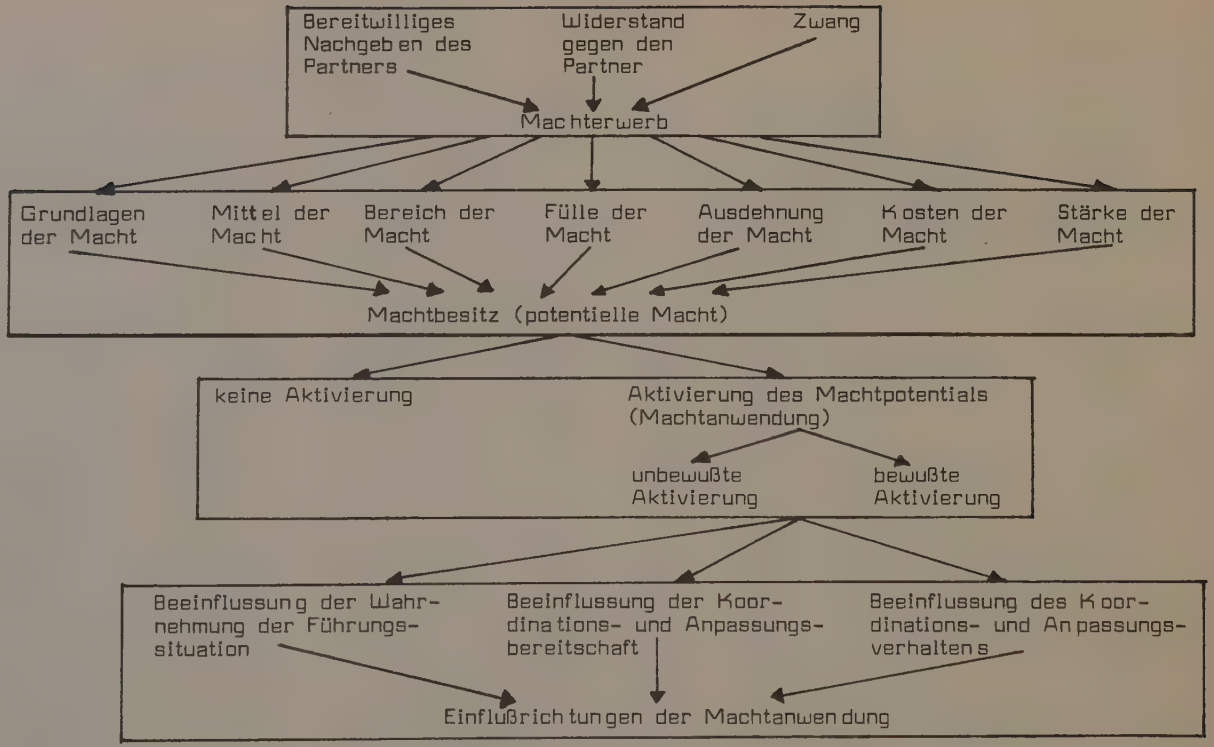


Abb. 5: Ebenen der Macht[1]

1 vgl. auch ein ähnliches Schema der "Erkenntnisobjekte der Machtanalyse" bei H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 126.

Dem Streben, Macht zu erwerben, liegt Machtbesitz selbst als Zielsetzung zugrunde. Während bereits vorhandene Machtvorteile weiter gefestigt oder ausgebaut werden, bemühen sich weniger mächtige Unternehmen um Verringerung der eigenen Abhängigkeit, um den Ausgleich eines fremden Machtvorsprungs.[1] Demgegenüber ist die Anwendung von Macht, die Aktivierung des vorhandenen Machtpotentials, in erster Linie auf das Ziel der Veränderung bestimmter Verhaltensweisen anderer System- oder Umweltelemente ausgerichtet.

Machtbesitz ist nicht dauerhaft, sondern er benötigt ständigen Schutz vor Abspaltungs-und Widerstandstendenzen. Ebenso muß auch einer Verödung des Potentials durch Nichtanwendung und einer Erschöpfung durch Verbrauch entgegengewirkt werden. Gezielte Anstrengungen einer Unternehmung im Kanal zum Erwerb von Macht richten sich auf die Veränderung der bestehenden Machtbeziehungen. Sie orientieren sich vor allem an der Stärke der relativen Macht, die es aufrechtzuerhalten oder auszudehnen gilt. Der Abbau eigener Abhängigkeiten führt etwa durch Widerstand oder Schaffung neuer Alternativen zum Machterwerb. Beispielsweise kann ein Hersteller von Fertiggerichten seine Unabhängigkeit ausbauen und damit seine Verhandlungsposition stärken, wenn neben dem bisherigen Absatzsystem über den Lebensmittelhandel ein weiteres System durch die direkte Belieferung von Krankenhäusern oder Betriebskantinen erschlossen wird. Ebenso kann eine Machtposition auch durch die freiwillige Unterordnung anderer Systemelemente gestärkt werden.[2] So können Kosteneinsparungen oder verminderte Marktrisiken, die durch eine engere Anlehnung an einen anderen Kanalpartner erwartet werden, ein Unternehmen dazu zu veranlassen, gewisse Einflußnahmen auf eigene Marketingaktivitäten, wie kommunikative und preispolitische Maßnahmen oder auch die Darbietung der Waren am Verkaufsort, zu akzeptieren.[3]

Neue Abhängigkeiten entstehen durch die Einbeziehung bestimmter

---

1 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 76.

2 vgl. J. Zelger, a.a.O., S. 63.

3 Wird ein derartiger Machtverzicht ausdrücklich vereinbart und verbindlich für verschiedene Aktivitätsbereiche festgelegt, entsteht - wie etwa beim Franchising - ein System mit formell abgesicherten Machtvorteilen des Führungselementes.

Ressourcen in den eigenen Kontrollbereich, wenn diese von anderen Unternehmen des Kanals benötigt werden.[1] Eben diese Möglichkeit ist auf der Handelsstufe durch die über Jahre zu beobachtende Konzentrationstendenz genutzt worden, die für die Industrie zu einer zahlenmäßig starken Reduktion möglicher Partner geführt hat.

Erwerb und Anwendung von Macht greifen, wie in einem Kreislauf, ineinander über und bedingen sich zum Teil gegenseitig. Beispielsweise erschweren organisatorische Schwerfälligkeiten innerhalb einer groß gewordenen Führungsunternehmung die anpassungsfähige Wendigkeit, die für innovatorische Aktivitäten unerläßlich ist.[2] Ebenso kann auch der Lebenszyklus eines Produktes mit einer sich ändernden Machtposition des Herstellers einhergehen.[3] Nach einer Phase sich festigender Macht werden spätestens mit dem Eintritt in die Sättigungsphase intensive Aktivitäten im Kampf um Marktanteile zur Belebung der Nachfrage erforderlich. Ohne auf Verbraucher wie auch auf Handelsorganisationen gerichtete Maßnahmen ist zu erwarten, daß das aus dem bisher umsatzstarken Produkt abgeleitete Machtpotential mehr und mehr schrumpft.[4] Ein erfolgreicher Macheinsatz des Herstellers, etwa die Finanzierung von Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen, ist in diesem Zeitpunkt gleichzeitig mit einer erneuten Stärkung des Machtpotentials verbunden. Auch die Aussage von Heskett u. a., daß eine Machtanwendung etwa zur Beschaffung qualitativer und quantitativer Informationen zugunsten des gesamten Systems gleichzeitig die zugrundeliegende Machtposition für zukünftige Aktivitäten im System weiter ausbauen kann, da die Vermutung bes-

---

1 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 58.

2 vgl. B. McCammon Jr., Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution. In: W.G. Moller und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill 1971. S. 134- 145. Hier: S. 142.

3 R.W. Little, The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-Corporate Organization? "Journal of Marketing". Vol. 34. Januar 1970. S. 31 - 38. Hier: S. 36; D.L. Wilemon, a.a.O., S. 74.

4 Zum Produktlebenszyklus vgl. H. Meffert, Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes. In: P. Hammann, W. Kroeber-Riehl, C.W. Meyer (Hrsg.), Neuere Ansätze der Marketingtheorie. Berlin 1974. S. 85 - 134. Insbes. S. 6ff.

serer und schnellerer Möglichkeiten der Informationsbeschaffung gestützt wird, untermauert die Annahme der engen Verknüpfung zwischen Machterwerb und -anwendung.[1]

Abhängigkeiten aufgrund des Besitzes knapper Ressourcen oder Informationen sind die Grundlage einer 'outcome control' in Absatzkanälen.[2] Diese beinhaltet eine direkte Einflußnahme durch die Veränderung von Belohnungen und Bestrafungen, die das abhängige Systemelement von Fall zu Fall zu erwarten hat. Eine praktische Form der Ergebniskontrolle in Absatzkanälen steht z.B. dem Handel gegenüber der Industrie aufgrund knapper Regalplatzkapazitäten zur Verfügung, da Qualität und Quantität der vom Handel für ein bestimmtes Produkt zugestandenen Regalfläche - vor allem in Selbstbedienungsläden - wesentlichen Einfluß auf die verkauften Stückzahlen des Produktes haben.[3]

Eine andere Form des Machtverhaltens stellt die indirekte Einflußnahme durch Umweltkontrolle ('ecological control') dar.[4] Mithilfe bestimmter Maßnahmen zur Veränderung der Umwelt der Machtunterlegenen werden bei diesen die Erwartungen der jeweiligen Konsequenzen ihres Verhaltens abgewandelt.[5] Die Wahrnehmung veränderter Macht-Abhängigkeits-Beziehungen führt das unterlegene Element zu einer Umbewertung der eigenen Entscheidungssituation und der mit bestimmten Verhaltensalternativen verbundenen Konsequenzen. So können durch eine Veränderung der Interessenlage jener Unternehmen für die Zukunft neue oder verstärkte Abhängigkeiten geschaffen werden.[6] Eine derartige Um-

---

1 J.L. Heskett, L.W. Stern, F.J. Beier, Bases and Uses of Power in Interorganization Relations. In: L.P. Bucklin (Hrsg.), Vertical Marketing Systems. Glenview, Ill. 1970. S. 75 - 93. Hier: S. 88.

2 E.E. Jones und H.B. Gerard, Foundations of Social Psychology. New York 1967. S. 515.

3 Zum Regalplatzwettbewerb vgl. P. Hansen, a.a.O.; vgl. auch R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, a.a.O., S. 127, die zu der fragwürdigen Maßnahme mancher Hersteller Stellung nehmen, sich beim Handel gegenüber horizontalen Konkurrenten im Kampf um knappe und attraktive Stellflächen im Laden durch die Gewährung von Regalprämien Vorteile zu verschaffen.

4 vgl. D. Cartwright, Influence..., a.a.O., S. 19.

5 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 194.

6 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 76.

weltkontrolle liegt im Fall der Direktwerbung eines Herstellers bei den Verbrauchern vor, durch die beim Handel eine Sogwirkung erzeugt wird. Die verstärkte Verbrauchernachfrage nötigt den Handel auf indirektem Weg zu einer Aufnahme des beworbenen Artikels in sein Sortiment.

Da die Umweltkontrolle keine direkte Einflußnahme zur Veränderung des Verhaltens eines Elementes darstellt, kann in diesem Zusammenhang auch von einer Maßnahme gesprochen werden, die auf den Erwerb systeminterner Macht gerichtet ist. In dem Beispiel der Direktwerbung wendet der Hersteller Macht gegenüber den Konsumenten, also einem Element der Systemumwelt, an. Für die systeminternen Beziehungen hat eine derartige erfolgreiche Aktion ein erhöhtes Machtpotential zur Folge, da dessen Abhängigkeit verstärkt wird und dem Hersteller zusätzliche Anreiz- oder Drohmöglichkeiten zuwachsen. Meistens wird bei dieser Form des Machtverhaltens eine Aktivierung des Potentials nicht mehr notwendig. Dies gilt insbesondere in solchen Fällen, in denen das machtunterlegene Element sein Verhalten routinemäßig und damit vorhersehbar an bestimmten manipulierbaren Verhaltensstimuli ausrichtet[1], so wie sich der Handel in dem genannten Beispiel an den drängenden Verbraucherwünschen orientiert oder in bestimmten Situationen ein Meinungsführer als Leitbild dient und automatische Anpassungsreaktionen hervorrufen kann.

Die in der Abbildung 5 dargestellten und hier erläuterten Zusammenhänge zwischen Machterwerb und -anwendung gelten nicht nur für systeminterne Beziehungen, sondern sie sind ebenso auf die Beziehungen des Systems mit seiner Umwelt übertragbar. Die Förderung und Gestaltung einer möglichst konfliktfreien Kooperation zwischen allen Unternehmen eines Kanals stärkt die Stellung des Systems gegenüber der Umwelt und erhöht seine Leistungsfähigkeit am Markt. Mithilfe attraktiver Produktentwicklungen und schlagkräftiger Aktionsprogramme können neue Abhängigkeiten der Konsumenten geschaffen bzw. bestehende Bindungen von Verbrauchern an konkurrierende Vertikalsysteme reduziert werden.

Jedes Machtverhalten ist daran auszurichten und zu beurteilen,

---

1 vgl. D. Cartwright, Influence..., a.a.O., S. 20.

welche Wirkungen es für die beteiligten Systemelemente und für das System als Ganzes mit sich bringt. In erster Linie sind im Rahmen dieser Arbeit die Wirkungen von Interesse, die Machtbesitz und Einflußnahme in dem Verhaltensbereich anderer Systemelemente hervorrufen. Auswirkungen auf die ökonomische Leistungswirksamkeit des Systems werden insofern nur indirekt berücksichtigt, als die positive oder negative Beurteilung der Leistungswirksamkeit des Systems die Verhaltensweisen der einzelnen Systemelemente in ähnlicher Weise beeinflußt wie die Wahrnehmung von Machtbesitz oder Einflußversuchen. Die Einschätzung der jeweiligen Leistungswirksamkeit wirkt hemmend oder verstärkend im Sinne des von dem Führungselement angestrebten Verhaltens, je nachdem, ob der Einflußversuch aus der Sicht der Einzelunternehmen dem Kriterium der ökonomischen Leistungswirksamkeit gleichgerichtete oder gegensätzliche Verhaltensstimuli berührt.

22 Wirkungen von Macht und Einflußnahme

Da Macht immer kombiniert mit anderen Faktoren auf das Verhalten einwirkt, sind die zu erwartenden Wirkungen eines Einflußversuches recht schwierig abzuschätzen. Einflußversuche können in verschiedenen sozialen Situationen unterschiedliche Erfolge haben. In manchen Fällen gelingt es, mehr oder weniger offenkundig geäußerten Widerstand zu überwinden und eigene Vorstellungen durchzusetzen. Häufig bleiben Einflußversuche aber aufgrund stärkerer Widerstände auch scheinbar oder tatsächlich unbeantwortet und rufen unbeabsichtigte Reaktionen hervor.

Im Sinne des Machtverständnisses von Cartwright berühren bestimmte Machtressourcen entsprechende Motivbasen anderer Systemelemente.[1] Je mehr es bei der Machtanwendung gelingt, für die zu aktivierenden Verhaltensstimuli die entsprechenden Machtmittel verfügbar zu haben und einzusetzen, umso mehr werden die tatsächlich erreichten Wirkungen tendenziell mit den beabsichtigten

---

1 vgl. auch F.J. Beier, a.a.O., S. 194.

übereinstimmen.[1] Wenn beispielsweise der Handel schöpferische Findigkeit und Kreativität zur Kennzeichnung seines Images oder zur Demonstration seiner Eigenständigkeit zum Ausdruck zu bringen wünscht, so könnte sich ein Hersteller durch die rechtzeitige Einschaltung eines Handelskontaktpartners in die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten einerseits die Vorteile der Verbrauchernähe des Handels zunutze machen, andererseits eine höhere Identifikation des Handels mit der Innovation und damit eine aktive und dauerhafte Unterstützung und Pflege des Produktes bewirken.[2]

Die tatsächliche Wirkungsrichtung der Machtanwendung wird nicht ausschließlich durch die ursprünglich mit dem Einflußversuch verbundene Absicht bestimmt.[3] Nicht kalkulierte Nebenwirkungen oder auch gänzlich unbeabsichtigte Reaktionen verhindern häufig die Realisierung der eigentlichen Absicht. Beispielsweise scheinen viele Hersteller ihre Machtmittel und daraus resultierende Einflußmöglichkeiten überschätzt zu haben, als sie sich für ein kostspieliges Entgegenkommen in distributionspolitischen Bereichen wie der Warenanlieferung, der Regalpflege und Preisauszeichnung entschieden haben, um den sich rapide am Markt ausbreitenden Verbrauchermärkten einen Anreiz zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu bieten. Die Nachteile dieser Entscheidung für die Industrie sind inzwischen offensichtlich geworden. Die Machtpositionen haben sich weiter zugunsten der Verbrauchermärkte verschoben, Bislang deutet sich keine Lösung an, die vor allem für kleinere Herstellerbetriebe existenzbedrohenden Zugeständnisse, die zudem eine Verärgerung anderer bedeutender Partner im Distributionssystem, nämlich der Filialisten, her-

---

1 Die Zugrundelegung des Cartwright'schen Machtkonzeptes erscheint insbesondere deswegen zweckmäßig, weil es die Schwierigkeit der Erfassung und Zurechnung von Machtwirkungen verdeutlicht. Der Wirkungsanalyse muß im Rahmen einer bewußten Marketingführerschaft besondere Beachtung geschenkt werden, da in einem so koordinierten Verhaltenssystem Erfolg und Bestand des Systems nicht zuletzt von kalkulierten und unkalkulierten Wirkungen der Macht abhängen.

2 vgl. zu dieser Möglichkeit der Kooperation im Bereich der Produktpolitik D. Baader, a.a.O., S. 360.

3 vgl. R.A. Dahl, a.a.O., S. 205.

vorgerufen haben, wieder abzubauen.[1]

Praktisch stellt sich bei jeder Überlegung, ob und in welcher Weise Macht ausgespielt wird, das Problem, Motive und Überzeugungen des zu beeinflussenden Elementes zu erkennen und gegnerische bzw. fremde Einflüsse abzuschätzen. Schon die Wahrnehmung von Machtbesitz kann mehr oder weniger unerwartete Wirkungen hervorrufen. Wenn bei einem anderen Element Machtpotential vermutet und aufgrund dessen eine zukünftige Einflußnahme erwartet wird, kommt es häufig zu sogenannten antizipierten Reaktionen.[2] Ohne aktives Eingreifen jenes als 'mächtig' eingestuften Elementes reagieren andere Elemente, indem sie ihr Verhalten an dessen vermuteten Absichten ausrichten.

Neben offen ersichtlichen Verhaltenswirkungen potentieller und aktivierter Macht sind noch häufiger verdeckte Wirkungen im Bereich der Wahrnehmung und Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten zu erwarten.[3] Nicht nur Verhaltensabweichungen in Richtung auf eine beabsichtigte neue Verhaltensposition, sondern bereits die Veränderung bestimmter Wertpositionen, so die Beseitigung eines unterschwelligen Widerstandes gegenüber möglichen Koordinationsbestrebungen im System, können erste Erfolge der Macht im System darstellen.[4] Ob und inwieweit veränderte Wertvorstellungen auf zukünftiges Verhalten durchschlagen, hängt von der Stärke der Macht im Vergleich zu andersgerichteten Verhaltenseinflüssen ab. Wenn ein Systemelement starken Pressionen aus

---

1 vgl. auch o.V., Handel: Hirtenbrief an schwarze Schafe. "absatzwirtschaft". Nr. 1. 1975. S. 16 - 18, 21 - 22. Hier: S. 17ff.

2 vgl. H.A. Simon, Notes on the Observation and Measurement of Political Power. "Journal of Politics". Vol. 15. November 1953. S. 500 - 518. Hier: S. 505; R.A. Dahl, Power. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. O.O. 1968. Vol. 12. S. 405 - 415. Hier: S. 413; J.H. Nagel, a.a.O., S. 130f.

3 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 198. Im einzelnen sind verdeckte Wirkungen der Führerschaft etwa in bezug auf die Bereitschaft der Systemelemente zur Mitgliedschaft oder zur Bindung an das Distributionssystem, zur Leistung eigener Beiträge und Mitarbeit im System oder auch zur Wahrnehmung und Anerkennung des Führungselementes denkbar.

4 vgl. hierzu D. Cartwright, A Field Thecretical Conception..., a. a.O., S. 195; A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 47.

einer dritten Richtung ausgesetzt ist, kann ein relativ schwächeres Element dennoch eine Umorientierung bestimmter Wertvorstellungen hervorrufen, die möglicherweise überhaupt nicht oder erst auf längere Sicht zu einer Loslösung von jenem dritten Element führen kann.[1]

Offene und verdeckte Verhaltenswirkungen der Macht können sich auf indirektem Weg wiederum in einer veränderten Systemstruktur niederschlagen. Insbesondere sind mögliche Rückwirkungen auf das Konfliktniveau wie auch auf die Entwicklung der Machtbeziehungen hervorzuheben.[2]

Eine gemäßigte Einflußnahme etwa zur Vermittlung zwischen unterschiedlichen Meinungen verschiedener Systemelemente oder zur Klärung von Unsicherheiten kann vorhandene Konflikte im System abbauen und die Chancen einer erfolgreichen Vertikalkooperation erhöhen[3], soweit es sich dabei nicht um Verteilungskonflikte handelt. Es scheint, daß Maßnahmen zur Verstärkung der Identifikation mit dem System weniger, daß dagegen Formen von Zwang verstärkt befremdend auf das unterlegene Element wirken.[4] Die Macht

---

1 vgl. auch J.H. Nagel, a.a.O., S. 133f., der an diesem Beispiel, ausgehend von den Machtdefinitionen Dahl's und Cartwright's, einen Unterschied zwischen Einfluß und Kontrolle des Machtinhabers herausarbeitet. Einfluß und Kontrolle stellen demnach unterschiedlich stark ausgeprägte Formen der Macht dar. Kontrolle äußert sich in einer Verhaltensänderung, da keine andere Kraft, die stärker ist, wirksam wird. Einfluß liegt dagegen schon dann vor, wenn irgendeine verhaltenswirksame Größe aktiviert wird, ohne daß damit die Summe dieser Einflußfaktoren des Verhaltens zu einer sichtbaren Verhaltensänderung führt. Der Begriff des Einflusses ist also umfassender, da auch jene versuchten Machtanwendungen einbezogen werden, die nicht sichtbar erfolgreich abgeschlossen werden. In dieser Arbeit wird Macht nicht mit dem engeren Kontrollbegriff identifiziert, wie ihn Dahl vorschlägt. Zum einen entspricht er kaum der Forderung nach Allgemeingültigkeit. Darüber hinaus erscheint es wenig sinnvoll, im Rahmen der Thematik dieser Arbeit Macht als Grundlage einer Marketingführerschaft auf jene begrenzten Fälle einer mehr oder weniger absoluten Kontrolle über den gesamten Kanal zu beschränken.

2 vgl. zum Zusammenhang zwischen Macht und Konflikten L.W. Stern und R.H. Gorman, Conflict in Distribution Channels: An Exploration. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 156 - 175. Hier: S. 161.

3 vgl. L.W. Stern, The Interorganization Management..., a.a.O., S. 306.

4 vgl. A. Etzioni, Organizational Control Structure. In: J.G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations. Chicago 1965. S. 650 - 677.

selbst ist dann ein Anlaß für das Entstehen neuer Konflikte.

Die Beurteilung möglicher Konfliktwirkungen darf sich nicht auf eine kurzfristige Betrachtung beschränken. So kann der auf einen schwächeren Partner ausgeübte Druck zwar rasch sichtbaren Erfolg bringen. Die kompromißlose Streichung eines schwachen Markenartikels aus dem Sortiment einer starken Handelsorganisation bewirkt auch ohne vorherige Klarstellung der Gründe für diese Entscheidung kurzfristig die Freistellung von Regalflächen für andere Produkte. Allerdings sind zusätzliche Konflikte für die zukünftigen Geschäftsbeziehungen mit jenem Hersteller zu erwarten. Auch können für das Image, das das Handelsunternehmen am Markt und insbesondere bei anderen Lieferanten genießt, ungünstige Auswirkungen vermieden werden, wenn es auf brüskierende Demonstrationen seiner Überlegenheit verzichtet.

In einem auf vertikale Kooperation ausgerichteten System hat ein ausgeprägtes Machtstreben der Unternehmen verschiedener Systemstufen nicht selten einen Kampf um die Führerschaft des Kanals zur Folge.[1] In distributiven Prozessen des Aushandelns knapper Machtgrundlagen trachtet jedes Element, wie bei der Verteilung von Gewinnen, danach, eine möglichst günstige Position für sich selbst zu erlangen. Dieses Machtstreben birgt tendenziell die Gefahr eines überdimensionierten Machtverhaltens in sich. Übertriebene Machtanstrengungen unterstützen Gegenreaktionen und führen zu Machtkonflikten, die sämtlichen Kooperationstendenzen zuwiderlaufen und den Bestand des Systems gefährden.[2]

Konflikte sind auch dann im System zu erwarten, wenn durch die Machtanwendung gewisse Toleranzgrenzen des Machtunterlegenen überschritten werden.[3] Häufig führt die unzureichende Kenntnis der Einstellungen, Meinungen und Beurteilungen anderer Elemente über bestimmte Zielsetzungen oder mögliche Aktivitäten zum Ein-

---

1 vgl. z.B. B. Mallen, A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 176 - 188. Hier: S. 179; W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. Klein, a.a.O., S. 366.

2 vgl. B. Mallen, A Theory..., a.a.O., S. 178.

3 vgl. L.P. Bucklin, A Theory..., a.a.O., S. 43; N. Luhmann, Systemtheoretische Ansätze..., a.a.O., S. 109.

satz ungeeigneter Machtmittel.[1] Die Machtanwendung ist in diesem Fall weniger eigentliche Konfliktursache als vielmehr auslösendes Moment zur Manifestierung bisher latenter Konflikte.[2]

Vor- und nachteilige Wirkungen gleich- bzw. ungleichgewichtiger Machtverteilungen in Absatzkanälen werden nicht immer einheitlich beurteilt. Es ist anzunehmen, daß aufgrund eines ausgeprägten Machtvorsprungs eines Unternehmens langwierige Verhandlungsprozesse verkürzt und so raschere Entscheidungen getroffen und realisiert werden können. Andererseits besteht aber auch die Gefahr verhärteter Fronten. Die Bereitschaft der schwächeren Unternehmen zu Kooperation und Unterstützung der Aktivitäten im System wird sinken, wenn diese keine Kompromißbereitschaft erwarten können, und wenn aufgrund geringerer Mitsprachemöglichkeiten die ausreichende Berücksichtigung ihrer Interessen nicht sichergestellt scheint.[3]

Steffenhagen vermutet daher bei ausgewogenen Machtverteilungen in Absatzkanälen eher abgeschwächte Konfliktneigungen, da einerseits Zufriedenheit über die Verteilung von Anreizen und Beiträgen besteht und der Wunsch nach zusätzlicher Macht somit weniger im Vordergrund steht, andererseits auch die Notwendigkeit zu zurückhaltenden und wohl durchdachten Maßnahmen der Machtanwendung das Entstehen neuer Konflikte und die Manifestierung

---

1 vgl. K. Suthoff, Die Hersteller müssen ihr Marketing ändern. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 5. Mai 1974. S. 62 - 63. Hier: S. 62.

2 Zur Unterscheidung zwischen latenten und manifesten Konflikten vgl. C.F. Fink, Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 12. 1968. No. 4. S. 412 - 460. Hier: S. 433ff; L.R. Pondy, Organizational Conflict: Concepts and Models. "Administrative Science Quarterly". Vol. 12. 1967. S. 296 - 320. Hier: S. 300ff.

3 Meffert vertritt z.B. die Ansicht, daß auf Dauer nur Absatzsysteme mit symmetrischer Machtverteilung existenzfähig sind. Vgl. H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 344; H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O. S. 113ff. Es hat allerdings den Anschein, daß der Machtbesitz allein als Indiz für Stabilität oder Instabilität nicht ausreicht. Darüber hinaus sind auch das Machtverhalten und im Fall der Marketingführerschaft der jeweilige Führungsstil wichtige Einflußvariable. Vgl. hierzu auch W. Kirsch, Kooperatives Marketing..., a.a.O., S. 309.

bisher latenter Konflikte verhindert.[1]

Wirkungen von Machtbesitz und Machtverhalten auf die zukünftige Machtverteilung können aus der Sicht des Machtinhabers positiv, d.h. machtverstärkender Art, oder auch negativ sein. Widerstandsneigungen etwa bedeuten eine grundsätzliche Gefahr für das bestehende System, somit auch für die Machtpositionen innerhalb des Systems, da die Auflösung von Abhängigkeiten der Systemelemente untereinander auch die entsprechenden Machtpotentiale zunichte macht.

Machtgrundlagen, die ständig strapaziert werden, können sich auch innerhalb eines gegebenen, durch Konflikte weniger gefährdeten Systems im Zeitablauf erschöpfen.[2] Nur potentielle Macht, die nicht aktiviert wird, aber dennoch Reaktionen der Unterlegenen hervorruft, unterliegt kaum einem Abnutzungseffekt. Andererseits kann ein Machtverhalten, das aus der Sicht aller Systemelemente - beispielsweise aufgrund seiner konfliktmindernden Wirkung - insgesamt als positiv beurteilt wird, die zugrundeliegende Machtposition für zukünftige Einflußnahmen weiter festigen, damit aber auch gleichzeitig ein wachsendes Machtungleichgewicht herbeiführen.

Aussagen über positive oder negative Konsequenzen von Machtbesitz und Einflußnahme können nur unter Berücksichtigung der Bedingungen konkreter Einzelsituationen getroffen werden. Dennoch ist insbesondere bei der Frage nach der Bestimmung potentieller Marketingführer der Aspekt möglicher Wirkungen der Macht im Zeitablauf zu beachten, da die Ausprägungen eines Führungspotentials und deren relative Bedeutung untereinander im Einzelfall gewisse Erwartungen darüber zulassen, ob den Anforderungen der Situation von dem Führungselement Rechnung getragen werden kann, und um welchen Preis, d.h. bei welchen Kosten oder unerwünschten Nebenwirkungen dieses möglich ist.

---

1 H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 111f; vgl. auch H. Assael, Constructive Role of Interorganizational Conflict. "Administrative Science Quarterly". Vol. 14. 1969. S. 573 - 582. Hier: S. 580.

2 vgl. J. Zelger, a.a.O., S. 116.

II. Das relative Führungspotential

Die Lokalisierung eines potentiellen Marketingführers im Absatzkanal hat sicherlich, wie Stern vorschlägt, mit einer ökonomischen und sozialen Analyse der bestehenden Machtstruktur des Systems zu beginnen.[1] Andererseits hieße es das Problem zu sehr zu vereinfachen, würde jeder Machtbesitz oder seine Aktivierung mit Führerschaft gleichgesetzt.[2] Politische Entwicklungen haben wiederholt gezeigt, daß allein die Einnahme etwa einer Präsidentschaft oder einer sonstigen übergeordneten Position, die Machtbesitz verleiht, noch keine wirkungsvolle Führerschaft garantiert. Dieser Zusammenhang gilt in ähnlicher Weise auch für Absatzkanäle. Zu einer genaueren Charakterisierung des Führungspotentials erscheint es daher zweckmäßig, neben der Macht weitere Kriterien zu untersuchen, die ein Unternehmen als potentiellen Marketingführer qualifizieren könnten.

Machtbesitz versetzt ein Führungselement in die Lage, seinen Koordinationsbemühungen Nachdruck zu verleihen. Mithilfe eines entsprechenden Machtvorsprungs können als notwendig erachtete Maßnahmen auch dann durchgesetzt oder unterstützt werden, wenn diese nicht den ursprünglichen Verhaltensabsichten der anderen Systemelemente entsprechen.

Allerdings wirft eine mit Zwang verbundene Koordinierung Schwierigkeiten auf. Die Wahl der Machtmittel bestimmt im Einzelfall einer konkreten Situation die Wirkungen der Machtanwendung. Soll das System dauerhaften Bestand haben, darf Macht nur in einer Weise angewendet werden, die die Beitragsleistungen anderer Systemelemente nicht gefährdet, sondern möglichst noch fördert.[3]

Die längerfristigen Überlebenschancen eines durch Marketingführerschaft koordinierten Systems hängen somit nicht nur von der Fähigkeit eines Führungselementes zur Lösung sachlicher Entschei-

---

1 vgl. L.W. Stern, Channel Control..., a.a.O., S. 91; A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 5.

2 vgl. D.L. Wilemon, a.a.O., S. 73.

3 vgl. J.L. Heskett, L.W. Stern und F.J. Beier, a.a.O., S. 89.

dungsprobleme durch den Einsatz von Macht ab, sondern vor allem auch von dessen Fähigkeit, in einer gegebenen Situation die richtigen Machtmittel auszuwählen.

Bewußte und verantwortungsvolle Führerschaft verlangt häufig subtile Einflußnahmen, wenn das Kooperationsklima nicht gefährdet werden soll. So stehen gruppen- und interaktionsbezogene Bemühungen immer mehr im Vordergrund einer Führerschaft, da eine positive Motivierung der Systemelemente Voraussetzung für ein auf Dauer angelegtes kooperatives Vertikalsystem ist. Dementsprechend werden an ein Führungselement besondere Anforderungen gestellt, die dessen Fähigkeit zur Lösung von Entscheidungsproblemen und zum geschickten Taktieren gegenüber Umwelt und Elementen des Systems betreffen. Die Bedeutung von Führungsfähigkeiten steht auch deshalb in einem besonderen Licht, weil für die Zukunft vielfach erfolgversprechende Chancen für eine systemgerichtete, vertikale Kooperation nur bei einer tendenziellen Machtbalance der Marktpartner gesehen werden[1], der dauerhafte Erfolg von Einflußversuchen also häufig nicht durch überlegene Macht abgesichert werden kann.

Die grundsätzliche Bereitschaft eines möglichen Führungselementes, aktiv zu werden und Verantwortung im System zu tragen, ist als weitere Variable des Führungspotentials heranzuziehen. Führerschaft im Absatzkanal bedeutet mehr als eine kurzfristig angelegte Machtdemonstration, um bestimmte Vorstellungen eines Machtinhabers zu realisieren. Sie zielt vielmehr auf eine dauerhafte Koordination der marktgerichteten Bemühungen aller Systemelemente ab, durch die diesen Systemelementen Vorteile gegenüber unkoordinierten Aktionen entstehen. Der Systembestand muß mithilfe einer gestärkten wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und einer positiven Kooperationsbereitschaft im System untermauert werden. Die Übernahme einer so verstandenen, verpflichtenden Führungsaufgabe kann manche Zugeständnisse des Führungselementes, die Bereitschaft zu Kompromissen und zur vorrangigen Berücksichtigung von Systemzusammenhängen gegenüber individuellen Eigeninteressen verlangen.

---

1 vgl. z.B. H. Trützschler, a.a.O., S. 317; H. Meffert und H. Stefhagen, a.a.O., S. 344.

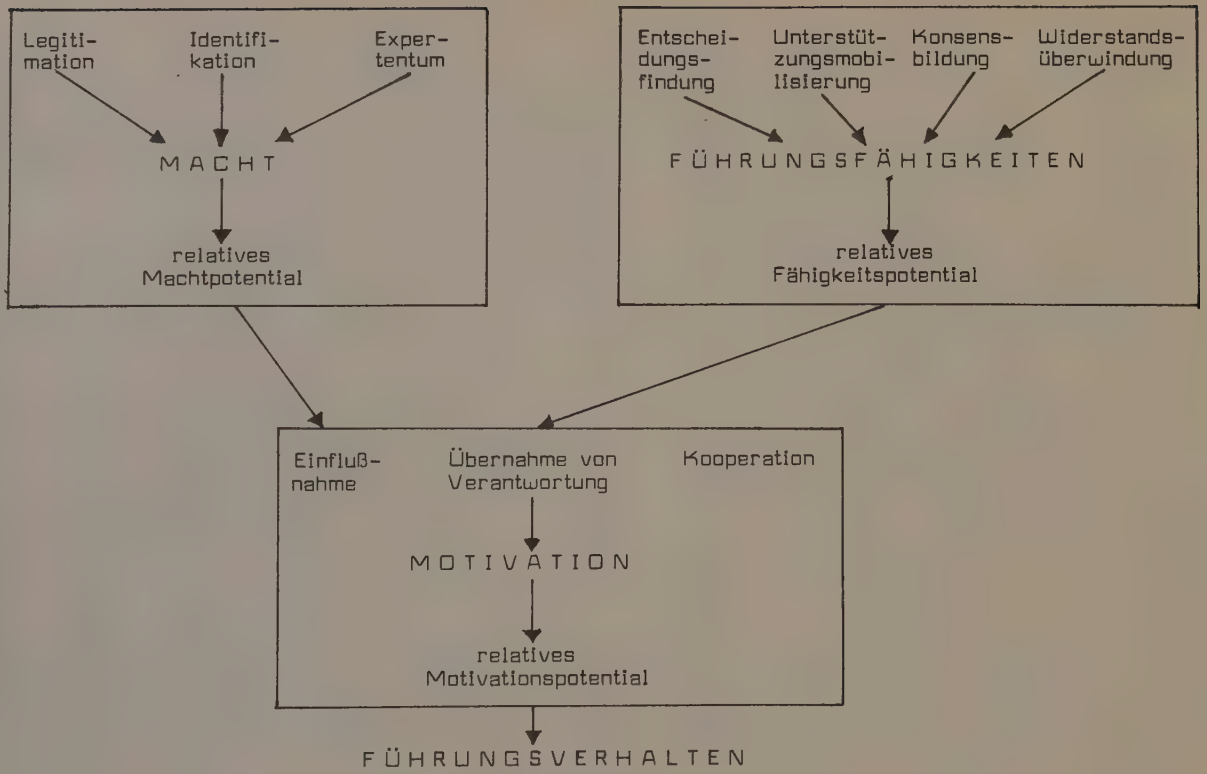


Abb. 6: Elemente des Führungspotentials

Die im folgenden noch zu erläuternden Elemente des Führungspotentials sind in Abbildung 6 dargestellt.[1] Diese Elemente des Führungspotentials sind in ihren Ausprägungen und Dimensionen näher zu präzisieren und einer systematischen Erfassung zugänglich zu machen. Denn Angaben über das Führungspotential von Systemelementen setzen bestimmte Daten über die konkreten Führungsbeziehungen voraus, die inhaltlich abgegrenzt und so strukturiert sein müssen, daß sie eine Identifizierung und Klassifizierung des Führungspotentials anhand bestimmter Dimensionen möglich machen.[2]

Die Führungseignung eines Elementes muß in Relation zur Eignung der übrigen Elemente gesehen werden. Im folgenden sind daher die Bestimmungsfaktoren der Marketingführerschaft daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie durch die Angabe ihrer Dimensionen und Ausprägungen gemessen und vergleichbar gemacht werden können. Gelingt es, für die einzelnen Bestimmungsfaktoren Maßstäbe aufzuzeigen, können konkrete Führungspotentiale in ihrer Gesamtheit beurteilt und in bezug auf ihr Durchsetzungsvermögen in unterschiedlichen Situationen beurteilt werden. Die Klassifizierung von Führungspotentialen anhand unterschiedlicher Kombinationen von Determinanten soll Aufschluß über verschiedene Typen potentieller Marketingführer geben.

1. Das Machtpotential

In vielen Untersuchungen wird Macht als alleiniges oder doch wichtigstes Element von Führungsbeziehungen angesehen.[3] Vor allem amerikanische Autoren setzen häufig 'channel leadership' und

---

1 vgl. zu diesen Bestandteilen des Führungspotentials auch B.M. Bass, a.a.O., S. 139.

2 vgl. R. Mayntz, K. Holm und P. Hübner, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Dritte Aufl. Opladen 1972. S. 33.

3 vgl. K.F. Janda, Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. "Human Relations". Vol. 13. 1960. S. 345 - 363. Hier: S. 354f; J.P.R. French Jr., A Formal Theory of Social Power. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 557 - 568. Hier: S. 565; D. Cartwright und A. Zander, Leadership..., a.a.O., S. 309.

'channel mangement' mit 'channel control' gleich, wodurch die übergeordnete Bedeutung von Machtvorteilen und Kontrollmöglichkeiten auch begrifflich unterstrichen wird.[1]

Es liegt nahe, bei einer inhaltlichen Präzisierung des Machtpotentials von der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Macht und Verhaltensänderungen auszugehen. Eine denkbare Vorgehensweise ist die Identifizierung und Klassifizierung derjenigen Ursachen, die bestimmten Verhaltensweisen zugrundeliegen. Es sind also unterschiedliche Machtgrundlagen als Merkmale des Machtpotentials hervorzuheben.[2]

11 Merkmale des Machtpotentials

Machtgrundlagen sind passiv und werden erst durch den Einsatz von Machtmitteln aktiviert. Dieser enge Zusammenhang zwischen Grundlagen und Mitteln der Macht wird in allen einschlägigen Studien beschrieben und eingehend erörtert.

Durchgesetzt hat sich vor allem die Systematik von French und Raven[3], anhand derer eine "grobe und nominal meßbare Klassifikation für Verhaltensweisen unter fremdem Einfluß"[4] getroffen werden kann, die auch auf Interaktionen in Absatzkanälen übertragbar ist. Zur Kennzeichnung des Machtpotentials soll diese bekannte Begriffseinteilung als Ausgangspunkt dienen. French und Raven differenzieren anhand unterschiedlicher Grundlagen einer Machtbeziehung fünf Machttypen, nämlich Belohnung- und Bestrafungsmacht, Legitimationsmacht, Identifikationsmacht und Expertenmacht.

---

1 vgl. z.B. L.P. Bucklin, A Theory.., a.a.O.; A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O.; B. Mallen, A Theory..., a.a.O.; L.W. Stern, Channel Control..., a.a.O.; ders., The Interorganization Management..., a.a.O.

2 vgl. B. Dietel, a.a.O., S. 170f.

3 vgl. zu den folgenden Ausführungen über Machtbasen im wesentlichen J.P.R. French und B. Raven, The Bases of Social Power. In: D. Cartwright (Hrsg.), Studies in Social Power. Ann Arbor. Third Printing 1959. S. 150 - 167; B. Dietel, a.a.O., S. 176ff; H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 99ff; F.J. Beier und L.W. Stern, a.a.O., S. 94ff; F.J. Beier, a.a.O., S. 89ff.

4 P. Weinberg und E. Zwicker, a.a.O., S. 5.

Diese Einteilung der Machtgrundlagen ermöglicht zwar erste inhaltliche Differenzierungen; jedoch macht die infolge von Überschneidungen zwischen den einzelnen Merkmalen mangelhafte Systematik einige einschränkende Anmerkungen zum Bedeutungsgehalt dieses Schemas erforderlich. Als schwerwiegender Kritikpunkt ist insbesondere hervorzuheben, daß Sanktionsmacht einerseits, Legitimations-, Identifikations- und Expertenmacht andererseits Begriffskategorien unterschiedlicher Ebenen zuzuordnen sind, daher nicht gleichrangig nebeneinander stehen können. Einflußnahmen eines Machtinhabers aufgrund seiner legitimierten Position, seiner persönlichen Anziehungskraft oder seines hohen Informationsstandes sind immer mit gewissen Sanktionserwartungen verbunden, an denen die Verhaltensreaktion ausgerichtet wird. So schlägt sich letztlich jede Einflußnahme in Form einer materiellen oder immateriellen Belohnung oder aber einer entsprechenden Bestrafung bei dem unterlegenen Element nieder.

Die nachfolgende Abbildung 7 soll verdeutlichen, daß jegliche Macht als positive oder negative Sanktionsmacht, d.h. als Belohnungs- oder Bestrafungsmacht, verstanden werden kann, die auf speziellen Grundlagen aufbaut, nämlich Legitimation, Identifikation oder auf Expertenwissen.[1] Dabei spielen Legitimation und Identifikation als Machtbasen im Rahmen interorganisationaler Beziehungen, die nicht vertraglichen Regeln unterliegen, eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Sie werden häufig erst wirksam, nachdem bereits zuvor der Anspruch auf eine Einflußnahme aufgrund einer Expertenstellung wahrgenommen und akzeptiert worden ist.

Legitimierte Rechte stellen eine denkbare Basis zur Ausübung von Sanktionsmacht dar. Sie entspringen bestimmten internalisierten Werten und Normen, die - losgelöst von konkreten Bezugspersonen - als allgemeingültige Verhaltensregeln akzeptiert werden. Als solche internalisierten Werte sind etwa die Anpassung an Gruppennormen, Unterordnung gegenüber dem Stärkeren oder Orientierung

---

1 Der unterschiedliche Charakter der Machtbasen wird in der Literatur angedeutet, wenn etwa auf die bei der Legitimationsmacht oder der Identifikationsmacht im Gegensatz zur Sanktionsmacht häufig fehlende Eigenständigkeit verwiesen wird. Vgl. z. B. F.J. Beier, a.a.O., S. 99; H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 101.

an rechtlich begründeten Ansprüchen zu nennen. So können an den Vertrieb eines Artikels mit einem geschützten Markenemblem oder an die Beteiligung an einem von einem starken Franchisegeber gesteuerten Distributionssystem ebenso gesteigerte Umsatz- und Gewinnerwartungen geknüpft werden wie Hoffnungen auf ein verbessertes Qualitätsimage (1). Der Entzug dieser Vorteile droht entsprechend den vertraglichen Regelungen oder Normen bei einem unzureichenden Leistungsniveau (2).

Sanktionsgrundlagen \ Sanktionspotential	Belohnung	Bestrafung
positionsbezogen (Legitimation)	(1)	(2)
elementbezogen (Identifikation)	(3)	(4)
aufgabenbezogen (Expertentum)	(5)	(6)

Abb. 7: Merkmale des Machtpotentials in Distributionssystemen

Macht aufgrund von Legitimation liegt offenkundig dann vor, wenn mit einer Position bestimmte Weisungs- und Anordnungsbefugnisse verbunden sind. Mit Ausnahme vertraglicher Systeme besteht jedoch keine formelle Autoritätshierarchie in Distributionssystemen[1], so daß Legitimation als Machtgrundlage in freien Systemen höchstens dann als existent vermutet werden kann, wenn die Mitgliedsunternehmen eine Unternehmung freiwillig als Führungselement anerkennen. Sehr leicht können in diesem Fall aber wettbewerbsrechtliche Normen verletzt oder die Grenzen des nicht-integrierten Systems überschritten werden. Insbesondere die Preis- und Konditionengestaltung beinhaltet Gefahren einer wettbewerblichen Diskriminierung. Dies gilt immer dann, wenn sie in bezug auf die Abnehmer unterschiedliche Wirkungen entfaltet, d.h. die Marktpositio-

---

1 vgl. F.J. Beier und L.W. Stern, a.a.O., S. 103.

nen untereinander konkurrierender Marktpartner verfälscht.[1]

Identifikation als Machtgrundlage in Distributionssystemen kennzeichnet die Attraktivität des Systems. Sie äußert sich in dem Wunsch der Unternehmen, als Mitglied dieses Systems zu gelten. So kann die Bereitschaft eines Herstellers zur Unterstützung kombinierter Angebote des Handels den Wunsch einer Handelsgruppe stärken, mit jenem Hersteller enger zusammenzuarbeiten und auch an Testaktionen für Neuentwicklungen teilzunehmen. Belohnungsmacht aufgrund von Identifikation entspringt nicht selten den Erfahrungen, aus denen ein Unternehmen für die Zukunft die Hoffnung auf eine weiterhin günstige Gewinnentwicklung, ein angenehmes Verhandlungsklima oder ähnlich positiv bewertete Mermale der Zusammenarbeit im System ableitet (3). Die entsprechende Bestrafungsmacht wird dann sichtbar, wenn das Führungsunternehmen droht, die z.B. auch aufgrund besonderer innovatorischer Aktivitäten oder der Verfolgung konsumentenfreundlicher oder umweltschutzorientierter Tendenzen sehr attraktiven Geschäftsverbindungen zu erschweren oder zu beenden (4). Stern sieht sogar die Möglichkeit einer charismatischen Führerschaft in Distributionssystemen, mit der aufgrund der Identifikation der beteiligten Unternehmen Einfluß auf normative Bezugsgrößen des Verhaltens im System ausgeübt werden kann.[2] Die Identifikation führt dazu, daß Einflußnahmen des Führungselementes meistens nicht mehr im einzelnen geprüft werden, sondern daß vielmehr aufgrund vergangener Erfahrungen automatische Anpassungsreaktionen erfolgen.[3]

---

1 vgl. zu dieser Problematik wettbewerbsrechtlicher Aspekte auch P. Hansen, a.a.O., S. 195f. Preisliche Diskriminierungen des Handels sind beispielsweise Ursache dafür, daß das Kartellamt Preisempfehlungen für bestimmte Produkte des Lebensmittelbereichs bereits für unzulässig erklärt hat, da der empfohlene Preis häufig erheblich über den tatsächlich geforderten Preisen lag. Zu wettbewerbsrechtlichen Aspekten der vertikalen Preisempfehlung vgl. auch A. Sölter, Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 89; wettbewerbsverzerrende Praktiken in Distributionssystemen, wie Sonderzuwendungen für die Erteilung von Aufträgen, Eintrittsgelder für die Zuteilung von Regalflächen oder sonstigen die stärkeren Marktteilnehmer weniger als die schwächeren belastenden Leistungsgebühren sind insbesondere auch deswegen nur schwer auszuräumen, weil Lieferanten sich vor einer Klage scheuen, um die Geschäftsbeziehungen mit einem potenten Abnehmer nicht zu gefährden. Vgl. auch o.V., Handel: Hirtenbrief..., a.a.O., S. 22.

2 vgl. L.W. Stern, The Interorganization Management..., a. a.O., S. 308.

3 vgl. F.J. Beier und L.W. Stern, a.a.O., S. 104.

Durch Expertenwissen begründete Sanktionsmacht liegt dann vor, wenn vergangene Äußerungen und Aktivitäten eines Elementes vermuten lassen, daß dieses über einen hohen Informationsstand, über Weitblick und Abstraktionsvermögen verfügt, aufgrund derer es die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt auch unter veränderten Umweltverhältnissen treffen kann.[1] Zukunftsgerichtete Planungen und die vorsorgliche Entwicklung und Bewertung alternativer Strategien sichern die Expertenstellung ab und ermöglichen es, wichtige Tendenzverschiebungen der sozialen, wirtschaftlichen und politischen Systemumwelt sowie strukturelle Verlagerungen am Markt rechtzeitig zu erkennen und daraus abzuleitende Konsequenzen abzuschätzen.

Mit der Bedeutung, die Systemelemente besonderen Kenntnissen und dem Expertenrat einer Unternehmung beimessen, wächst auch die Möglichkeit jener Unternehmung zur Einflußnahme. Eine Expertenstellung begründende Informationen in Absatzkanälen können technologischer, produktbezogener oder auch konsumentengerichteter Natur sein. Denkbar sind gewisse Informationsvorteile des Handels in Fragen der Konsumentenmeinungen und -interessen und möglichen Nachfrageentwicklungen. Für viele Produkte bestreitet die Industrie allerdings vor allem deshalb einen Vorsprung des Handels, weil der Handelskontakt mit dem Verbraucher aufgrund des Trends zu Selbstbedienungsgeschäften immer weniger eng ist, die Industrie dagegen häufig eine gezielte und umfassende, wissenschaftlich fundierte Marktforschung betreibt.[2] Sollen diese Aktivitäten als Einflußbasis gegenüber dem Handel wirksam werden, muß der Handel von diesen Bemühungen zur systematischen Informationsbeschaffung Kenntnis haben und von ihrem Bedeutungsgehalt überzeugt werden.

Die Anziehungskraft echter Produktinnovationen oder fundierter Kenntnisse aktueller Nachfragetendenzen verdeutlichen den Sanktionscharakter eines wahrgenommenen Spezialistenwissens und hohen Informationsstandes, auf die bei einer Vernachlässigung jener Informationen verzichtet werden müßte (6). So kann die Marketingführerschaft zur Absicherung eines Wettbewerbsvorsprungs gegenüber konkurrierenden Systemen beitragen und insoweit für alle Sy-

---

1 vgl. D.J. Bowersox und E.J. McCarthy, a.a.O., S. 62ff.

2 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 18f.

stemteilnehmer eine gesicherte Existenz aufgrund gegebener Forschungs- oder Entwicklungsvorteile versprechen (5). Stern führt auch die Tatsache, daß sich gerade Oligopolisten als Marketingführer in Systemen herauskristallisieren, wenn auf den übrigen Stufen stärkerer Wettbewerb herrscht, auf die relativ stabile Position von Oligopolisten am Gesamtmarkt zurück.[1] Vor allem aber verfügen die Unternehmen bei einer eher polypolistischen Marktstruktur über unvollkommene Informationen, so daß in diesem Fall ein oligopolistischer Marketingführer neben grundsätzlichen Sanktionsmöglichkeiten aufgrund einer besseren Gewinnsituation auch Expertenmacht für sich in Anspruch nehmen kann.

Dietel erweitert die Systematik der Machttypen um drei weitere Ausprägungen.[2] Die vermutete Koorientierung, die zu einer Akzeptierung ungeprüfter Informationen führt, weil gleichgerichtete Interessen und Beurteilungskriterien vermutet werden, kann jedoch durchaus als eine Form der Identifikationsmacht eingeordnet werden. Denn das Unterscheidungsmerkmal der vermuteten Gleichrangigkeit gegenüber einer Unterlegenheit läßt kaum unterschiedliche Konsequenzen in bezug auf das zu erwartende Anpassungsverhalten erwarten. Vielmehr führt auch die vermutete Koorientierung dazu, daß ohne eine Prüfung der als Entscheidungsprämisse übernommenen Informationen automatische Reaktionen erfolgen.

Des weiteren unterscheidet Dietel die Verfügungsmöglichkeit über Sachen und Beziehungen und die Informationskontrolle.[3] Die Notwendigkeit zur Berücksichtigung dieser zusätzlichen Kategorien wird damit begründet, daß durch diese beiden Machtformen faktische Zustände geschaffen werden können, wobei der Machtunterlegene keine Chance hat, sich diesen zu entziehen. Dagegen bleibt bei den von French und Raven unterschiedenen Machttypen und auch der vermuteten Koorientierung für den Machtunterlegenen die Wahlfreiheit "objektiv bestehen, er kann sich Akzeptierungszumutungen entziehen, wenngleich nur um den Preis des Verzichts auf Vorteile bzw. der Hinnahme von Nachteilen"[4]. Dieser

---

1 vgl. L.W. Stern, Channel Control..., a.a.O., S. 89.
2 B. Dietel, a.a.O., S. 182.
3 ebenda, S. 184 und 185.
4 ebenda, S. 183.

Argumentation ist entgegenzuhalten, daß die Schaffung faktisch veränderter Umweltzustände weniger eine Machtanwendung darstellt, sondern vornehmlich dem Erwerb von Macht, also der Erschließung oder Verstärkung des systeminternen Machtpotentials, dient.

In Distributionssystemen ist die ökonomische Stärke und Leistungsfähigkeit einer Unternehmung als hervorstechendes Indiz einer Sanktionsmacht, d.h. der vermuteten Fähigkeit zur Anwendung positiver oder negativer Sanktionen anzusehen. Die Attraktivität eines Markenartikels vermittelt dem Hersteller eine starke Verhandlungsposition gegenüber seinen Partnern im System, die auf einen umsatzstarken, gewinnbringenden Artikel nur ungern verzichten.[1] Sanktionsmacht entspricht im wesentlichen der 'outcome control', die dem Besitz knapper Ressourcen entspringt.

Belohnungen und Bestrafungen sprechen unabhängig von ihrer jeweiligen Basis dem Verhalten zugrundeliegende Werte an, deren Verwirklichung durch den Machtinhaber erleichtert oder erschwert werden kann. Ein Unterschied besteht insofern, als Bestrafungsmacht nicht unbedingt aktiviert werden muß, um wirksam werden zu können. Zunächst genügt die Androhung einer Strafe, ohne daß damit der Nachteil einer Verringerung des Drohpotentials verbunden sein muß.[2] Dennoch scheint es ratsam, seltener und nur im Einzelfall auf dieses Machtmittel zurückzugreifen, um keinen unnötigen Widerstand anzuregen und das eigene Machtpotential nicht zu gefährden. Auch 'Bluffs', die ein Bestrafungspotential lediglich vortäuschen, sind kaum häufig wiederholbar, da jedes Machtpotential gelegentlicher Beweise bedarf, um wahrgenommen und dauerhaft akzeptiert zu werden.

Ein anderer, vor allem auch im Rahmen einer Marketingführerschaft als bedeutsam einzustufender Unterschied zwischen Belohnungs- und Bestrafungsmacht ist in ihren Wirkungen auf die beeinflussten Elemente zu sehen. Bestrafungen schrecken ab und können kurzfristig wirksamer werden als Belohnungen. Letztere aber haben Anreizcharakter. Sie verbessern die Zukunftserwartungen bezüglich

---

1 vgl. auch D.L. Wilemon, a.a.O., S. 74.

2 vgl. auch H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 100.

der finanziellen Situation, des Klimas der Geschäftsbeziehungen, der eigenen Attraktivität für die Umwelt oder anderer als positiv eingestufter Werte. Belohnungen haben somit günstige Auswirkungen nicht nur auf das sach- oder problembezogene Verhalten in einzelnen Entscheidungssituationen, sondern sie wirken gleichzeitig motivierend für den Verbleib im System. Dies gilt nur dann nicht, wenn die an jenen Belohnungen interessierten Elemente vermuten, daß das Belohnungspotential sich durch eine Realisierung erschöpft, für zukünftige Beziehungen also nicht mehr vorhanden ist.[1]

Ein Beispiel für eine verstärkte Bereitschaft zur kontinuierlichen Zusammenarbeit im bestehenden System aufgrund von Belohnungsmacht ist der Wunsch vieler Hersteller von Konsumgütern mit hohem Distributionsgrad, den Handel für eine sorgfältige und konsequente Produktpflege gewinnen zu können. Die Betreuung ihrer Produkte am Verkaufsort können die Hersteller selbst nicht genügend umfassend und kontinuierlich übernehmen; andererseits ist sie aber für den Umsatzerfolg von großer Bedeutung. Aus den Umsatz- und Gewinnerwartungen, die sich die Hersteller von einer Zusammenarbeit mit dem Handel erhoffen, ergeben sich stabilisierende Tendenzen für das System.

Hoffnung auf Umsatz- und Gewinnerwartungen bietet beispielsweise auch ein Stoffgroßhändler, der dem Hersteller aufgrund seiner Marktkenntnisse und seines besseren Einblicks in Modetendenzen und Veränderungen des Käufergeschmacks kreative Ideen anbieten kann, wie neue Musterentwürfe zu gestalten sind. Kleine bis mittlere Stoffdrucker, die häufig nicht über zahlenmäßig stark besetzte Musterateliers verfügen, können insoweit von der Kooperation mit derartigen Handelsunternehmen nur profitieren, als die enge Zusammenarbeit 'nachfragegerechtere' Musterungen und gewisse Abnahmemengen, damit auch bessere Erfolgsquoten der in der Entwicklung hohe Kosten verursachenden Muster verspricht.

12 Kriterien des Machtumfangs

Zweifelsohne charakterisiert allein die Aufzählung von Macht-

---

1 vgl. B. Dietel, a.a.O., S. 177; H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 114.

grundlagen, über die ein Element verfügt, eine Machtbeziehung nicht eindeutig. Sie sagt nichts darüber, ob ein anderes Element möglicherweise ebenfalls über Machtbasen verfügt, die einen vergleichbaren oder noch größeren Einfluß zulassen. Auch zwei Systemelemente mit identischen Machtgrundlagen müssen nicht gleichermaßen erfolgreich in ihren Einflußversuchen sein, so daß in jedem Fall eine weitere Präzisierung der Machtbeziehung vonnöten ist, damit diese einer quantitativen Erfassung zugänglich gemacht wird.

In diesem Zusammenhang interessieren nicht nur einzelne Machtformen, die aufgrund des jeweiligen Potentials realisierbar sind, sondern auch deren Stärke und die entsprechende Gesamtmacht eines Systemelementes. Zur Messung von Macht müssen daher relevante Dimensionen eines Machtpotentials ermittelt werden, die die Vergleichbarkeit verschiedener Machtpotentiale sichern.[1]

Bei der Erörterung der mit der Machtermittlung verbundenen Problematik sind zunächst mögliche Kriterien aufzuzeigen, die in bezug auf den Machtumfang aussagekräftig und einer Messung zugänglich sind. Bereits aus den verschiedenen Definitionen der Macht ist ersichtlich, daß Unklarheit darüber besteht, ob Macht erst anhand tatsächlich eingetretener Verhaltenswirkungen erkennbar sein kann, oder ob schon aufgrund der Voraussetzung, daß bestimmte Machtgrundlagen verfügbar sind und somit Einstellungs- oder Verhaltensänderungen bewirken können, Macht feststellbar und meßbar ist.

In der bisherigen Terminologie dieser Arbeit ist bereits wiederholt der Begriff 'Machtpotential' verwendet worden. Im weiteren Verlauf ist zu erörtern, ob die damit angesprochenen speziellen Grundlagen einer konkreten Machtbeziehung in ihren Dimensionen den jeweiligen Machtumfang hinreichend charakterisieren. Neben der potentiellen Macht werden als weitere denkbare Kriterien die durch Macht bewirkten Verhaltensänderungen wie auch die Kosten der Macht untersucht und die mit diesen Kriterien verbundenen Schwierigkeiten der Machtmessung dargestellt.

Im folgenden ist zu prüfen, welche Informationen die Verwendung

---

1 Vgl. E. J. Boiney, a.a.O., S. 148

dieser Kriterien zugänglich macht, und inwieweit die Kenntnis dieser Kriterien im einzelnen oder als Kombination Rückschlüsse auf Möglichkeiten und Grenzen aktiver Einflußnahmen im System zulassen.

121 Potentielle Macht

Potentielle Macht, die einem Systemelement zugesprochen wird, bringt grundsätzliche Vorstellungen darüber zum Ausdruck, welche Chancen dieses Element hat, sich im System durchzusetzen oder zumindest eine Tendenzwende in einer bestimmten Richtung einzuleiten und welche Widerstände überwindbar sind. Ein Neuprodukt, das rasch steigende Umsätze erwarten läßt, das Handelssortiment erweitern oder abrunden und dadurch mögliche positive Auswirkungen für das Geschäftsimage hervorrufen kann, vermittelt dem Hersteller beispielsweise potentielle Belohnungsmacht gegenüber dem Handel.[1]

Potentielle Macht ist dem Kriterium der 'attributed power' vergleichbar.[2] Die von anderen bei einem Systemelement wahrgenommenen Möglichkeiten zur Einflußnahme kennzeichnen die Verhaltenserwartungen, die an den Inhaber potentieller Macht gerichtet werden. Simon deutet an, daß das Ausmaß oder Gewicht einer Machtgrundlage einen Hinweis auf den entsprechenden Einfluß liefern kann, der damit ermöglicht wird.[3] Wenn es gelingt, Stärke, Bereich sowie sonstige wahrgenommene Dimensionen der potentiellen Macht und ihre Zusammensetzung vollständig zu ermitteln, können unterschiedliche Potentiale identifiziert und entsprechende Vermutungen über mögliche Verhaltensbereiche abgeleitet werden, innerhalb deren Grenzen ein Element aufgrund seiner sachlichen Voraussetzung zur Lösung konkreter Probleme geeignet scheint.

Führerschaft setzt einerseits Abhängigkeiten, andererseits auch

---

1 vgl. H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 343.

2 vgl. R. Lippitt, N. Polansky, F. Redl und S. Rosen, The Dynamics of Power. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 236 - 250. Hier: S. 237.

3 H. Simon, a.a.O., S. 511f.

die Möglichkeit zur Überwindung von Widerständen, die der Realisierung von Führungsentscheidungen entgegengesetzt werden, voraus. Zur Messung potentieller Macht einzelner Systemelemente ist ein Maßstab zu finden, anhand dessen das Gewicht einzelner realisierbarer Machtformen, wie Sanktions- und Expertenmacht und auch der Gesamtmacht, feststellbar und vergleichbar wird, da es letztlich darum geht, die Machtpotentiale sämtlicher Systemelemente in eine Rangordnung zu bringen und das Element mit dem stärksten Potential zu ermitteln.[1]

Die von Dahl entwickelten Dimensionen des Machtbereichs, der Machtfülle und ihrer Ausdehnung als deskriptive Merkmale einer Machtbeziehung können bereits erste Aufschlüsse geben.[2] Dahl betrachtet die Machtfülle als diejenige Variable, die am ehesten numerisch erfaßbar ist und direkt zu Machtmessungen herangezogen werden kann.[3] Allerdings betont El-Ansary, daß die Ermittlung von Verhaltenswahrscheinlichkeiten auf praktische Schwierigkeiten stößt und höchstens im Wege der Befragung subjektiv erwarteter Größen durchgeführt werden kann.[4] Verhaltenswahrscheinlichkeiten sind deshalb so schwer einer Ermittlung zugänglich, weil nur konkrete Aktivitäten zu beobachten sind. Wahrscheinlichkeiten können daher im Grunde nur anhand empirisch beobachteter Häufigkeiten festgestellt werden, die sich in einer Vielzahl zurückliegender, ähnlich gelagerter Fälle ergeben haben.[5]

Andere Indikatoren potentieller Macht können die bestehenden Abhängigkeiten im System sein. Hierbei wird die Sicht der Unterlegenen stärker in den Vordergrund gerückt. Die Ermittlung von Abhängigkeiten hat vor allem die motivationalen Bindungen an bestimmte Werte zu berücksichtigen. Will man sich hier nicht auf das grundsätzliche Streben nach Gewinn beschränken, sondern spezielle Zielvorstellungen untergeordneter Ebenen des Zielsystems, wie eine attraktive Sortimentsgestaltung, Preiswürdigkeit

---

1 vgl. auch R.A. Dahl, The Concept..., a.a.O., S. 205.

2 vgl. auch S. 80 dieser Arbeit; W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 187.

3 vgl. auch J. Zelger, a.a.O., S. 26.

4 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 40f.

5 vgl. J. Zelger, a.a.O., S. 42.

des Angebots, hoher Qualitätsstandard oder auch Unabhängigkeits- bzw. Kooperationsbestrebungen, einbeziehen, wird man auch hier nicht auf Befragungen verzichten können. Die verfügbaren Alternativen zur Befriedigung dieser Motive sind dagegen leichter feststellbar - häufig unmittelbar durch Beobachtungen;[1] allerdings bleibt die Kenntnis der Zielvorstellungen unerläßlich, um Abhängigkeiten konkretisieren zu können.

Die Verwendung des Kriteriums der potentiellen Macht zur Messung des Machtumfangs scheint der Fragestellung nach der Macht als einem möglichen Bestimmungsfaktor der Marketingführerschaft entgegenzukommen. Die Ausprägungen dieses Bestimmungsfaktors könnten nicht nur als Identitätskriterium eines Marketingführers herangezogen werden, sondern auch als mögliches Indiz für zukünftig zu erwartendes Führungsverhalten derjenigen Unternehmen, die grundsätzlich für eine Führungsposition im Absatzkanal geeignet scheinen.[2] Auf diese Weise liesse sich gleichzeitig in etwa der potentielle Aktionsbereich des Machtinhabers abstecken, da die verfügbaren Machtgrundlagen in ihren Dimensionen die möglichen Mittel der Machtanwendung festlegen.

Franchisegeber verfügen z.B. über Bestrafungspotential in Form der Möglichkeit, dem Franchisenehmer die Nutzung bisheriger Geschäftsräume zu untersagen oder den Franchisevertrag zu widerrufen, sowie andererseits über einige nicht bestrafende Einflußmöglichkeiten, die aufgrund der besonderen, wahrgenommenen Fähigkeiten eine freiwillige Anerkennung der Einflußberechtigung bewirken. Eine Befragung bei Franchisenehmern zeigte jedoch, daß vor allem Bestrafungsmacht wahrgenommen und nicht bestrafenden Einflußmöglichkeiten durch Unterstützung, Beratung oder Ausbildung des Personals geringere Bedeutung beigemessen wurde.[3] Andererseits wurde auch deutlich, daß eine verstärkte Aktivierung der nicht bestrafenden Machtmittel die Leistungsbereitschaft der Franchisenehmer erweitern kann. Das verfügbare Machtpoten-

---

1 Zur Methode der Beobachtung vgl. A. Schrader, Einführung in die empirische Sozialforschung. Stuttgart 1971. S. 85ff.

2 In diesem Sinn verfahren auch Hunt und Nevin bei ihrem Versuch, die Machtbeziehungen in Franchisesystemen empirisch zu überprüfen. Vgl. S.D. Hunt und J.R. Nevin, a.a.O., S. 188.

3 vgl. ebenda, S. 190f.

tial deutet also darauf hin, daß der Marketingführer in diesem Fall über Macht verfügt, das System nicht allein in bezug auf kurzfristige ökonomische Sachzwänge funktionsfähig zu gestalten, sondern daß er bei einem differenzierten Einsatz seines Potentials auch solche Funktionen ausüben kann, die, wie die Eroberung neuer Märkte, durch einen bereitwilligen Rückhalt innerhalb des Systems erheblich erleichtert werden kann.

Insgesamt sind jedoch gewisse Vorbehalte bezüglich der Operationalität dieses Kriteriums angebracht. Die Gefahr, unrichtige Angaben zur Machtverteilung zu erhalten, ist nicht auszuschließen. Auch nicht aktivierte, damit nicht immer offen erkennbare Grundlagen müssen als Bestandteil des Machtpotentials erfaßt werden.[1] Führungsaktivitäten sowie offene Meinungsäußerungen der beteiligten Elemente zur Machtverteilung sind aber häufig dazu angetan, die tatsächlichen Besitzverhältnisse im Machtbereich zu verschleiern, so daß aus Befragungen häufig kein eindeutiges oder sogar ein falsches Bild gewonnen werden kann.[2]

122 Kosten der Macht

Läßt man praktische Ermittlungsschwierigkeiten zunächst außer acht, kann anhand potentieller Macht zwar festgestellt werden, ob und in welcher Weise mögliche Widerstände zu überwinden oder zu beseitigen sind. Welche Anstrengungen aber unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel damit verbunden sind, läßt sich eher in Gestalt der mit der Macht verbundenen Kosten ausdrükken.

Kosten entstehen im Rahmen einer Machtbeziehung einmal auf seiten desjenigen Elementes, das Macht auszuüben versucht, zum anderen auch bei dem dieser Macht ausgesetzten Element. Diese beiden Kostenbereiche sind mit den bei Harsanyi als Kosten bzw. Stärke der Macht bezeichneten Faktoren einer Machtbeziehung vergleichbar.[3] Anhand dieser Größen wird unter der Annahme un-

---

1 vgl. R. Tannenbaum und T. Massarik, a.a.O., S. 4.

2 vgl. H.Simon, Notes..., a.a.O., S. 512.

3 vgl. S. 81 dieser Arbeit.

veränderter sonstiger Merkmalsdimensionen die Macht als umso größer bezeichnet, je geringer die Kosten des Machtinhabers und je größer seine Machtstärke sind, d.h. je höher die Opportunitätskosten der Weigerung des Elementes, dem die Machtanwendung gilt. Die Kosten werden anhand der (mathematischen) Erwartung der Kosten ermittelt, die mit einem Einflußversuch verbunden sind. Dabei sind die Kosten eines Machterfolges, wie aufgewendete Geldbeträge zur Durchführung einer erfolgreichen Verkaufsförderungsaktion, und auch Kosten einer mißlungenen Einflußnahme zu berücksichtigen, z.B. die Reisekosten eines Vertreters, dem das Betreten des Ladens und die Regalpflege verboten, damit wichtige Einflußmöglichkeiten zunichte gemacht worden sind.[1]

Ein Machtvergleich kommt in einer Gegenüberstellung des Einflusses zum Ausdruck, den zwei Systemelemente bei gleichen Machtkosten erreichen können, bzw. der zur Erreichung eines bestimmten Erfolgs von zwei Elementen aufzuwendenden Kosten. Die 'Kosten der Macht' müssen dabei als objektive, d.h. wirklich entstehende Kosten angegeben werden. Dagegen ist die Stärke der Macht als eine vom Machtunterlegenen vorgestellte, damit subjektive Größe aufzufassen. "Der Grund dafür ist, daß die Kosten der Macht von A zur Beschreibung der objektiven Möglichkeiten dienen, die A offenstehen, während die Stärke der Macht von A zur Erklärung der subjektiven Motive von B für ein nachgiebiges Verhalten dient."[2]

Der von Harsanyi vorgeschlagene Weg der Machtmessung macht a-priori Schätzungen mit der Annahme des Rationalverhaltens notwendig.[3] Die Rationalitätsannahme ist selbst im Rahmen interorganisationaler Beziehungen, welche weniger emotionsgeladen sind als interindividuelle Beziehungen, wenig realistisch. Auch müßte ein Maßstab des Erfolgs oder des Nutzens der Macht gefunden werden, um die Vergleichbarkeit der Wirkungen möglich zu ma-

---

1 vgl. J. Harsanyi, a.a.O., S. 194. Zu der Streifrage, welche Tätigkeiten Reisende im Ladenraum übernehmen sollen oder nicht, welche Tätigkeiten sie aus Kostengründen nicht übernehmen können, vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 21ff.

2 vgl. J. Harsanyi, a.a.O., S. 199.

3 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 59.

chen. Tatsächlich verfügt ein beschränkt rational handelndes Element eines interorganisationalen Systems wie ein Einzelindividuum über "kein vollständiges und logisch geschlossenes System von Zielen, Wünschen oder Motiven, das bei ihm eine exakte Messung seines Nutzens oder Nutzenzuwachses bei der Wahl einer bestimmten Alternative erlaubt"[1]. Auch das Schätzproblem zukünftiger Handlungskonsequenzen und das damit verbundene Ungewißheitsproblem bleibt bei dieser Art der Erwartungsbildung bestehen. Die Verwendung einer Kostengröße läßt eine Genauigkeit der Messung vermuten, die im Rahmen einer Machtanalyse tatsächlich kaum erreichbar ist.

Zudem ergibt sich das Problem, Kosten der Machtanwendung zu ermitteln bzw. abzugrenzen. Es ist nicht klar, inwieweit dabei auch Kosten des Machterwerbs berücksichtigt, bzw. eliminiert werden müssen. Geht man von dem zu einem Zeitpunkt vorhandenen Machtbesitz aus, so ist es häufig - wenn überhaupt - nur unter großen Schwierigkeiten möglich, einen mit der Machtanwendung verbundenen zusätzlichen Machterwerb wiederum als Erfolgsgröße zu quantifizieren und vergleichbar zu machen.

Andererseits stellt sich vor allem in dem Fall, daß antizipierte Reaktionen hervorgerufen werden, die definitionsgemäß keine Kosten der Machtanwendung entstehen lassen, die Frage, ob unterschiedliche Kosten des Machterwerbs zweier Systemelemente zur Beschreibung des Machtumfangs berücksichtigt werden müssten. So ist es vorstellbar, daß ein am Markt gut etabliertes Unternehmen allein aufgrund seines hohen akquisitorischen Potentials Zugeständnisse des Handels erwarten kann, während eine jüngere, unbekanntere Unternehmung sich ein entsprechendes Entgegenkommen des Handels 'erkaufen', also finanzielle Belohnungen versprechen muß. Kosten eines früheren Erwerbs von Macht sind jedoch bei einem Machtvergleich nicht mehr in Ansatz zu bringen. Vielmehr zeigt sich die Unterlegenheit des zweiten Unternehmens daran, daß es zusätzliche Anstrengungen und damit Kosten in Kauf nehmen muß, um zu einem bestimmten Zeitpunkt über eine Einflußposition zu verfügen, die der des ersten Unternehmens gleichkommt. In jedem Fall bleibt jedoch die kaum lösbare Schwierigkeit bestehen, die Kosten der

---

1 E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Zweite unveränderte Auflage. Wiesbaden 1968, S. 43.

Macht dem einzelnen Produkt zuzurechnen.[1]

Ein weiteres, mit schwerwiegenden Konsequenzen für den Systembestand verbundenes Problem ist die Tatsache, daß häufig verschiedene Wege im Bereich des Möglichen liegen, eine bestimmte Verhaltensänderung hervorzurufen. D.h. es kann im Rahmen einer bestimmten Strategie zwischen alternativen Machtmitteln gewählt werden, die mit unterschiedlichen Kosten verbunden sein können.[2] Beispielsweise können autoritäre Anordnungen und die Einrichtung eines Kommunikationsnetzes als alternative Maßnahmen der Einflußnahme zur Wahl stehen. Durch das Kommunikationsnetz stehen allen Elementen identische, daher die Entscheidungen koordinierende Informationen zur Verfügung. Diese stärker kooperativ ausgerichtete Methode hat den Vorzug, einem häufig ausgeprägten Unabhängigkeitsstreben der einzelnen Elemente eher entgegenzukommen und damit auch deren Bindung an das System zu festigen.[3] Die Einschaltung des Kommunikationsnetzes kann aber kurzfristig höhere Kosten erfordern und häufig schwer meßbare Nutzenauswirkungen zur Folge haben.[4] Wird dennoch aus Einsicht in langfristige Notwendigkeiten für das System dieser zunächst kostspieligere Weg gewählt, so ist dies weniger eine Frage des Machtumfangs als des Führungsstils.

Wie das Beispiel zeigt, können Kosten der Macht kaum als generelles Kriterium des Machtumfangs gewertet werden. Eine Aussage ist höchstens darüber möglich, welcher Machtumfang im Einzelfall ausgespielt wird. Der Vergleich zweier Elemente bleibt allerdings weiterhin problematisch, da auch die langfristigen Wirkungen als positiver oder negativer Erfolg in die Beurteilung einzubeziehen sind. Diese treten jedoch i.d.R. als Folge des vergangenen Machtverhaltens insgesamt auf und können kaum auf einzelne Aktivitäten zurückgeführt werden.

---

1 vgl. P. Weinberg und E. Zwicker, a.a.O., S. 10.

2 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 77.

3 vgl. zur Bedeutung eines computergesteuerten Kommunikationsnetzes in Absatzkanälen L.W. Stern und C.S. Craig, Interorganizational Data Systems: The Computer and Distribution. "Journal of Retailing". Summer 1971. Vol. 47. No. 2. S. 73 - 86 und S. 91.

4 vgl. E. Rühli, a.a.O., S. 89.

123 Verhaltenswirkungen

Ein anderes, häufig verwendetes Kriterium zur Messung von Macht, das einerseits mögliche Unwägbarkeiten, die mit prognostizierenden Schätzungen verbunden sind, ausschaltet bzw. gar nicht erst aufwirft, andererseits eine objektivere Analyse als die ausschließliche Ermittlung von Meinungen und Einstellungen erwarten läßt, sind die aufgrund von Macht erreichten Verhaltenswirkungen. Der Vorzug einer scheinbar größeren Objektivität ist jedoch mit gewissen Einschränkungen zu versehen. Prognosen lassen sich nur dann umgehen, wenn das Interesse ausschließlich auf die einer bereits vollzogenen Machtaktivierung zugrundeliegenden Ursachen gerichtet ist, Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten des zukünftigen Machtverhaltens dagegen außer Betracht gelassen werden. Verhaltenswirkungen lassen sich also nur 'ex post' messen.

Das Kriterium der Verhaltenswirkungen verfolgen Goldhammer und Shils, die eine Machtmessung durch Gegenüberstellung der Anzahl erfolgreicher Machtanwendungen und der Anzahl der versuchten Einflußnahmen vornehmen.[1] Eine Machtanwendung wird dann als erfolgreich angesehen, wenn das Verhalten anderer sich entsprechend der Absicht der Einflußnahmen verändert.

Ein praktisches Beispiel einer derartigen Verhaltensänderung ist die Verschiebung des Verhältnisses der Ausgaben, die etwa die Hersteller von Markenartikeln des Lebensmittelmarktes für die Direktwerbung einerseits, für Aktionen der Verkaufsförderung andererseits aufbringen. Dieses Verhältnis hat sich als Folge eines zunehmenden Druckes der Handelsseite zugunsten der Verkaufsförderung verschoben und bei einer in etwa gleichgewichtigen Verteilung eingependelt. Auch das Verhalten der Bekleidungsindustrie gegenüber großen Handelsbetrieben deutet in vielen Fällen auf einen Machtvorsprung des Handels hin, der den Herstellern neben einer Anpassung ihres Sortiments in Qualität und Design an die Vorstellungen ihrer Handelsabnehmer keine Alternative beläßt. Da sich nicht nur die breite Mittelschicht der Konsumenten,

---

1 H. Goldhammer und E. Shils, Types of Power and Status. "American Journal of Sociology". 1939. Vol. 45. S. 171 - 182. Hier: S. 176f.

sondern auch die aktiven und interessierten Modeführer in Schaufenstern und Modeabteilungen über das Angebot informieren[1], kann der Handel die modische Meinungsbildung der Verbraucher beeinflussen und der Industrie durch eine entsprechende selektive Zusammenstellung seines Sortiments und die Präsentation im Geschäft weitreichende Verhaltensänderungen abverlangen.

Nicht immer sind Verhaltensänderungen deutlich erkennbar und eindeutig dem Einfluß einer Machtposition zuzuordnen. So können Boutiquen in größeren Bekleidungshäusern, die ausschließlich für das modische Angebot einzelner starker Modehäuser reserviert sind, ein Zeichen dafür sein, daß in diesem Fall die Hersteller über einen Machtvorteil verfügen, da sie ihre Erzeugnisse mit individueller Kundenbetreuung als Markenware vertreiben, ohne daß der Handel spürbaren Einfluß auf das Marktkonzept nehmen kann. Eine gegensätzliche Interpretation kann allerdings auch auf ein Zugeständnis der Modehäuser in Anerkennung der Marktmacht des Handels schließen, da diese nicht länger auf die Umsätze verzichten können, die über den breite Käuferschichten ansprechenden Absatzkanal zu erzielen sind. Die Beobachtung des sichtbaren Verhaltens gegenüber dem Marktpartner läßt ohne einen Einblick in die diesen Maßnahmen zugrundeliegenden Motive keine Schlußfolgerung über die wirksam gewordene Macht des einen oder des anderen Marktpartners zu.

Mögliche durch Macht bewirkte Veränderungen können im Bereich des verdeckten oder des sichtbaren Verhaltens liegen.[2] Der Erfolg, den der Machtinhaber bei dem Versuch, eine Verhaltensänderung bei einem anderen Element zu bewirken, erreichen kann, ist nicht zuletzt von den Einstellungen des anderen Elementes in bezug auf den Machtinhaber und die von diesem verfolgten Werte abhängig.[3] Voraussetzung für eine möglicherweise erforderlich werdende Einwirkung auf die mehr oder weniger fest verankerten

---

1 vgl. H. Leichum, Die Aussagen von Mode-Avantgardisten. In: Institut für Textil-Marktforschung (Hrsg.), ITexM-Beiträge zur Textil-Marktforschung und Absatzplanung. Heft 6. Frankfurt 1968. S. 31 - 68. Hier: S. 39.

2 vgl. H. Goldhammer und E. Shils, a.a.O., S. 171.

3 vgl. hierzu R.E. Walton und R.B. McKersie, A Behavioral Theory of Labour Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System. New York 1965. S. 184f.

bisherigen Einstellungen ist die Aktivierung von Verhaltensmotiven durch geeignete Stimuli. Je nachdem, ob die bisherigen Einstellungen des schwächeren Elementes mit den Absichten des Machtinhabers ganz oder teilweise vereinbar scheinen, sind unterschiedliche Taktiken zur Bewirkung von Verhaltensänderungen denkbar.[1] Als Folge von Versuchen zur Einstellungsänderung sind jedoch unterschiedliche Wirkungsintensitäten denkbar, die sich lediglich auf die Wahrnehmung neuer oder veränderter Aspekte beschränkt, die bereits die Neigung zu einem veränderten Verhalten geweckt hat oder aber sich in sichtbaren Verhaltensänderungen niederschlägt. Das Ausmaß der erreichten Wirkung hängt von der Aufmerksamkeit ab, die ein Einfluß auf sich zu lenken vermag, von der möglichen inneren Ablehnung der Absicht des wahrgenommenen Einflußversuches und schließlich auch von äußeren Gegebenheiten im Umfeld des beeinflußten Elementes, die es an der Verwirklichung einer beabsichtigten Verhaltensänderung hindern. So ist beispielsweise der Einfluß der Filialisten auf die Industrie nicht stark genug, um trotz der - schon in der Hoffnung auf Kosteneinsparungen begründeten - Einsicht eine Streichung kostenloser Serviceleistungen für Verbrauchermärkte erreichen zu können.

Hier kündigt sich eine weitere Schwierigkeit an, nämlich die der Feststellung offen erkennbarer Meinungs- oder Einstellungsänderungen.[2] Die Ermittlung nicht sichtbarer Verhaltensweisen kann wieder durch die Befragung subjektiver Wertungen erfolgen, wobei hier nur Aussagen über eigene Einstellungsänderungen, etwa eine durch Einflußnahme erhöhte Kooperationsbereitschaft, Anhaltspunkte geben können. Der Interviewer ist dabei immer auf ehrliche und vollständige Angaben des Befragten angewiesen.[3] Die Furcht vor möglichen unangenehmen Reaktionen aus der Umwelt kann jedoch ehrliche Antworten verhindern. Eine Kontrolle durch den Vergleich mit Meinungen anderer Elemente scheint auch nicht möglich, da für Außenstehende Veränderungen der Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten in den seltensten Fällen erkennbar ist.

---

1 Zu derartigen Taktiken vgl. R.E. Walton und R.B. McKersie, a.a.O., S. 222ff.

2 vgl. K. Fäßler, Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle. Wiesbaden 1970. S. 127.

3 Zum Problem der Messung von Einstellungsänderungen vgl. auch

Verhaltenswirkungen lassen sich nur im Einzelfall und erst im Anschluß an konkrete Aktivitäten des Machtinhabers ermitteln. Mindestens ebenso interessant wie das Ausmaß der in einer speziellen Situation eingesetzten Macht sind im Zusammenhang mit Führungsbeziehungen in Absatzkanälen aber Informationen über das im weiteren zu erwartende Machtverhalten. Einblick in den verfügbaren Machtumfang kann anhand von Verhaltenswirkungen jedoch höchstens dann gewonnen werden, wenn das gesamte verfügbare Potential erfolgreich aktiviert worden ist. Weitere Voraussetzung wäre, daß sich durch die erfolgte Machtanwendung keine Veränderung der Machtstruktur ergeben hat.

Insgesamt können Verhaltenswirkungen höchstens als ein indirekter Maßstab der Macht dienen, der nur annähernde Schlüsse zuläßt.[1] Die Analyse von Verhaltenswirkungen läßt dem entsprechend nur beschränkte und wenig allgemeingültige Aussagen über Machtbeziehungen zu. Zudem ist noch auf einige besondere, mit diesem Kriterium verbundene Probleme hinzuweisen.

Es wird keine Differenzierung zwischen Verhaltensänderungen aufgrund einer antizipierten Reaktion und einer tatsächlich erfolgten Einflußnahme getroffen. Die Interpretation einer Reaktionsantizipation als Verhaltenswirkung kann als Machtkriterium jedoch nur beschränkt aussagefähig sein. Die ohnehin nicht zu vermeidende Subjektivität der Wahrnehmungen und Beurteilungen im Rahmen der Machtermittlung wird um ein weiteres Moment verstärkt, da Verhaltenswirkungen bereits aufgrund eines tatsächlich nicht vorhandenen, aber dennoch wahrgenommenen Machtpotentials eintreten können. Derartige Wirkungen von Bluffs bzw. Fehleinschätzungen können zu der irrigen Annahme verleiten, daß auch für die Zukunft ähnliche Verhaltenswirkungen zu erwarten sind.

Weiterhin sind Verhaltenswirkungen insofern als Kriterium des Machtumfangs problematisch, als die Wahrnehmung und Beurteilung einer Machtbeziehung immer nur eines unter mehreren Verhaltensstimuli darstellt. Macht wirkt immer kombiniert mit anderen Faktoren. Infolgedessen müssen auch Wirkungen der gesamten Faktorenkombination zugeordnet werden. Ein Versuch, Wirkungen der Macht qualitativ und quantitativ exakt von jenen der anderen

---

[1] Vgl. Schmitt, N. Polansky, R. Redl, S. Rosen, a.a.O., S. 237.

Verhaltensstimuli abzugrenzen, dürfte kaum Erfolg haben. Einmal wären jene Wirkungen auszuklammern, die auch ohne Machtanwendung eingetreten wären; zum anderen müßten die unmittelbaren und mittelbaren Veränderungen identifiziert werden, die allein aufgrund der Wahrnehmung potentieller Macht vorgenommen worden sind.[1] Zudem können Spätwirkungen früherer Verhaltenseinflüsse die sichtbaren Wirkungen verschieben. Auch Wirkungen indirekter Einflußnahmen sind nicht immer eindeutig zuzuordnen. Andererseits können verdeckte, sich nur im Bereich der Einstellungen äußernde Verhaltenswirkungen leicht übersehen werden, so daß sich auch hier die Gefahr einer Fehleinschätzung des zukünftig möglichen Machtverhaltens abzeichnet.[2]

Die bisherigen Ausführungen zu möglichen Kriterien des Machtumfangs zeigen, daß keines der genannten Merkmale für sich allein eine befriedigende Aufklärung über Möglichkeiten und Grenzen einer Einflußnahme im Rahmen gegebener Machtbeziehungen liefern kann.[3] Der sehr komplexe Zusammenhang der Machtbeziehungen läßt sich kaum anhand eines einzelnen Kriteriums erfassen. Erfolgversprechender scheint die Verwendung mehrerer sich ergänzender, möglicherweise sich auch gegenseitig kontrollierender Variabler zu sein.

So sieht auch El-Ansary die beschränkte Anwendbarkeit und Aussagekraft von Einzelkriterien und berücksichtigt in seinem Modell zur Machtmessung in Absatzkanälen eine Kombination verschiedener Kriterien der Macht.[4] Die folgenden Ausführungen zur Ermittlung von Machtpotentialen und zu den damit verbundenen Schwierigkeiten stützen sich im wesentlichen auf das Meßmodell, das El-Ansary entwickelt und anhand einer empirischen Untersuchung in einem Absatzkanal überprüft hat.

---

1 vgl. auch B. Dietel, a.a.O., S. 171ff.

2 vgl. J.G. March, An Introduction..., a.a.O., S. 433.

3 Das erkennen auch Lippitt u.a., wenn sie zur Machtmessung einmal einen 'index of attributed power' und außerdem einen 'index of manifested power' vorschlagen, also mehrere der oben aufgeführten Kriterien als Maßstab der Macht verwenden. Vgl. R. Lippitt, N. Polansky, F. Redl und S. Rosen, a.a.O., S. 237.

4 A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 61ff; A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O.

13 Ermittlung des Machtpotentials

131 Selbsteinschätzung und Fremdbeurteilung

Die Machtmessung in Absatzkanälen soll als "Grundlage für die Analyse und Prognose des Verhaltens der Marktkanal-Partner"[1] Aufschluß darüber geben, ob und in welchem Ausmaß bei einzelnen Unternehmen im Vergleich zu anderen Mitgliedern des Systems Macht vorhanden ist. Dabei können die Bedeutung und das Durchsetzungsvermögen verschiedener Elemente im Rahmen eines gegebenen Systemgefüges nicht festgestellt werden, ohne die subjektiven Meinungen der beteiligten Systemelemente zu analysieren.

Die sozialpsychologische Literatur geht von der durch die Resultate empirischer Untersuchung bestätigten Annahme aus, daß das Verhalten einzelner Elemente im Rahmen sozialer Interaktionen als Folge der Wahrnehmung der jeweiligen Situation zu verstehen ist, wobei nicht zuletzt auch das Verhalten anderer Elemente einen Einfluß hat.[2] Verschiedenen Vorschlägen zur Ermittlung von Machtpotentialen liegt der Gedanke zugrunde, daß das Verhalten eines Machtinhabers dessen Wahrnehmung der eigenen Abhängigkeit und der anderer Systemelemente, wie auch der eigenen Macht und der entsprechenden Grundlagen zum Ausdruck bringt.

Die gleiche Vermutung äußert El-Ansary und formuliert dementsprechend folgende Hypothesen[3]:

1. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Macht, die ein Systemelement bei sich selbst wahrnimmt, und der von anderen Elementen bei jenem Systemelement vermuteten Macht. (H 12)

2. Es besteht eine negativer Zusammenhang zwischen der Macht (bzw. Abhängigkeit), die ein Systemelement bei sich selbst wahrnimmt, und der von anderen Elementen bei jenem Systemelement vermuteten Abhängigkeit (bzw. Macht). (H 13)

---

1 F. Böcker, Ein Ansatz zur Analyse der Machtstruktur im Marktkanal. In: F. Böcker und E. Dichtl (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing. Berlin 1975. S. 232 - 237. Hier: S. 233.

2 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 66.

3 vgl. A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O., S. 49ff.

3. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Machtgrundlagen, die ein Systemelement bei sich selbst wahrnimmt, und den Machtgrundlagen sowie der Macht, die andere Elemente bei jenem Systemelement vermuten. (H 14)

4. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Macht (bzw. Abhängigkeit und Machtgrundlagen), die ein Systemelement bei sich wahrnimmt, und der Abhängigkeit wie auch den Machtgrundlagen (bzw. der Macht), die andere Elemente bei jenem Systemelement vermuten. (H 15)

El-Ansary zieht in seinem Modell die Wahrnehmung von Machtbeziehungen durch den Machtinhaber als direkten Maßstab der Macht im System heran. Dieser Ansatz wird durch einige Studien gestützt, deren Ergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung eigener Macht und der bei diesem Systemelement von anderen Elementen vermuteten Macht andeuten.[1] So schlagen Autoren wie March oder Lippitt u.a. vor, die Wahrnehmungen der Elemente von Macht im System als Maßstab zur Machtmessung heranzuziehen, wobei sich eine Differenzierung zwischen den Wahrnehmungen eines Machtinhabers und denen der übrigen Systemelemente empfiehlt.[2]

Wahrnehmungen, die nicht immer in offen erkennbaren Verhaltensäußerungen sichtbar werden, sind als für die Messung notwendige Daten am ehesten auf dem Wege der Befragung zu ermitteln. Ebenso wie durch psychologische Meßverfahren ausgewertete Befragungen inzwischen zur empirischen Erfassung von grundsätzlichen Problemstellungen, Streitfragen oder Konflikten in Absatzkanälen verwendet werden[3], empfehlen sich diese Methoden auch zur Machtmessung in interorganisationalen Systemen, da sie die Erforschung von Urteilen, Meinungen und Einstellungen der beteiligten Systemelemente, in diesem Fall von absatzwirtschaftlichen

---

1 So z.B. R. Lippitt, N. Polansky, F. Redl, S. Rosen, a.a.O., S. 243; vgl. auch D. Cartwright und A. Zander, Power and Influence in Groups. Introduction. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 215 - 235. Hier: S. 219.

2 J.G. March, An Introduction..., a.a.O.; R. Lippitt, N. Polansky, F. Redl, S. Rosen, a.a.O.

3 vgl. die bereits zitierte Studie von H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 10ff; o.V., Das Millionen Mißverständnis. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.). Frankfurt 1973.

Organisationen, ermöglichen. Auch zur Ermittlung der übrigen Bestimmungsfaktoren der Marketingführerschaft und des Führungspotentials eines Elementes im System insgesamt scheint die Befragung als Erhebungsmethode am ehesten geeignet zu sein.[1]

El-Ansary nimmt in seinem Modell einen Vergleich zwischen der bei einem Systemelement nach eigener Einschätzung vorhandenen Macht und der nach Meinung der anderen Systemmitglieder bei ihm vorhandenen Macht vor. Als Kriterium der Macht dient das Ausmaß der Abhängigkeit der schwächeren Unternehmung, welches proportional mit der Bindung dieses Elementes an die Ziele des überlegenen Elementes und umgekehrt proportional zu der Art und Zahl möglicher Alternativen des unterlegenen Unternehmens wächst, seine Ziele ohne Unterstützung des stärkeren Marktpartners zu erreichen.[2] Mit der Befragung der beteiligten Kanalstufen zu der jeweils eigenen Macht und der Macht der Partnerunternehmen gelingt es, die Aspekte der Machtbeziehung gleichermaßen aus Sicht des mächtigeren und des schwächeren Unternehmens zu beleuchten und den Grad der Übereinstimmung von Beurteilungen der Machtpositionen im System zu ermitteln.

Da das von El-Ansary dargestellte Modell dem ersten bekannt gewordenen Versuch zur empirischen Machtmessung in einem Absatzkanal zugrundeliegt, soll es im folgenden kurz zur Verdeutlichung des Meßverfahrens und zum besseren Verständnis praktischer Möglichkeiten und Probleme der Machtmessung beschrieben werden.[3]

Das Modell ist darauf ausgerichtet, das Machtzentrum im System zu identifizieren, also "the 'locus of power' relative to other channel members with whom he is vertically alligned"[4] als das Element zu ermitteln, das mehr Macht als andere Mitglieder des

---

1 vgl. F.E. Fiedler, Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness, In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 362 - 380. Hier: S. 369.

2 vgl. F. Böcker, a.a.O., S. 234.

3 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 23f; zur Methode vgl. ebenda, S. 79ff.

4 A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O., S. 47.

Absatzkanals hat. Als Kriterien, die in ihrer Gesamtheit Aufschluß darüber geben sollen, ob eine klare Machtstruktur im System zu verzeichnen ist, werden folgende Größen herangezogen:

a) die Kontrolle über bestimmte, in einem System als bedeutsam erkannte Entscheidungsvariable der Marketingstrategien,
b) die relative Bedeutung jeder dieser verschiedenen Strategievariablen im Rahmen der Gesamtstrategie,
c) das Ausmaß bestehender Abhängigkeiten und
d) die Machtgrundlagen, die im konkreten Fall von Bedeutung sind.[1]

Zur empirischen Überprüfung seiner theoretischen Ausführungen zur Machtmessung in Absatzkanälen führte El-Ansary eine Untersuchung in einem Absatzkanal heizungs- und klimatechnischer Anlagen durch. Alle Unternehmen des Groß- und Einzelhandels, die zum Zeitpunkt der Untersuchung innerhalb eines bestimmten geographischen Gebietes in den Distributionsprozeß eines bestimmten Produktes der heizungs- und klimatechnischen Branche eingeschaltet waren, nahmen an einer Befragung teil.[2] Befragt wurde jeweils eine Person, die im Rahmen ihres Aufgabenbereiches Kontakt mit den entsprechenden vor- bzw. nachgelagerten Unternehmen der anderen Stufe unterhielt. Für jede einzelne Beziehung zwischen einer Großhandels- und einer Einzelhandelsorganisation wurden in persönlichen Interviews gesonderte Fragebogen beantwortet, die nach Inhalt und Struktur identisch waren. Der Aufbau des Fragebogens ist in der nebenstehenden Tabelle 2 wiedergegeben.

El-Ansary untersucht jeweils die Einzelbeziehungen zwischen zwei Unternehmen und fügt dann die Einzelergebnisse aus den Befragungen der Unternehmen beider Kanalstufen über ihre individuellen (Macht-)Beziehungen zu einem Gesamtbild zusammen. Ermittelt

---

1 vgl. A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O., S. 47.

2 Die bisherige Betrachtungsweise, die im Rahmen dieser Arbeit verfolgt wurde, erfaßt gewissermaßen nur einen Ausschnitt jenes grösseren Systems, das El-Ansary in seine Untersuchung einbezieht. Insgesamt wurden 5 Großhandelsorganisationen nach ihren Einzelhandelspartnern und den jeweiligen Kontaktpersonen befragt. Das über die 5 Großhändler vertriebene Produkt wird von mehreren Herstellern angeboten. Die befragten Einzelhändler haben i.d.R. mehrere Bezugsquellen. An der Befragung nahmen 19 Einzelhandelsunternehmen teil. Insgesamt wurden 22 Einzelbeziehungen untersucht. Vgl. zu weiteren Einzelheiten des untersuchten Absatzsystems A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 108ff.

Großhandelsbefragung	Einzelhandelsbefragung
I. Teil: Abhängigkeit	
1. Selbsteinschätzung (Abhängigkeit des GH)	1. Fremdwahrgenommene Abhängigkeit (Abhängigkeit des GH)
2. Fremdwahrgenommene Abhängigkeit (Abhängigkeit des EH)	2. Selbsteinschätzung (Abhängigkeit des EH)
3. Zusammenfassung (Wer ist vom anderen stärker abhängig?)	3. Zusammenfassung (Wer ist vom anderen stärker abhängig?)
II. Teil: Macht	
1. Selbsteinschätzung (Macht des GH)	1. Fremdwahrgenommene Macht (Macht des GH)
2. Fremdwahrgenommene Macht (Macht des EH)	2. Selbsteinschätzung (Macht des EH)
3. Zusammenfassung (Wer ist mächtiger?)	3. Zusammenfassung (Wer ist mächtiger?)
III. Teil: Machtgrundlagen	
1. Selbsteinschätzung (Machtgrundlagen des GH)	1. Fremdwahrgenommene Machtgrundlagen (Machtgrundlagen des GH)
2. Fremdwahrgenommene Machtgrundlagen (Machtgrundlagen des EH)	2. Selbsteinschätzung (Machtgrundlagen des EH)
3. Zusammenfassung (Wer hat stärkere Machtgrundlagen?)	3. Zusammenfassung (Wer hat stärkere Machtgrundlagen?)
IV. Teil: Marketing Policies	
1. Relative Bedeutung der Policies des EH	1. Relative Bedeutung der Policies des EH
2. Relative Bedeutung der Policies des GH	2. Relative Bedeutung der Policies des GH
V. Teil: Angaben zur Reputation	
1. Abhängigkeiten zwischen GH und EH	1. Abhängigkeiten zwischen GH und EH
2. Machtbeziehungen zwischen GH und EH	2. Machtbeziehungen zwischen GH und EH

Tab. 2: Struktur und Inhalt des Fragebogens zur Machtmessung[1]

---

1 A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 83.

werden die Selbsteinschätzung und die Wahrnehmung des anderen Elementes bzgl. einer bestehenden Abhängigkeit, Macht bzw. der jeweiligen Machtgrundlagen. Dabei wird auf die verschiedenen Variablen der Marketingstrategien, wie kooperativen Werbeaktionen, der Preis- oder Lagerhaltungspolitik, im einzelnen Bezug genommen. Als Machtgrundlagen, zu denen ebenfalls detaillierte Angaben erfragt werden, sind in dem betrachteten System unter anderem Konsumentenpräferenzen, Zugang zu Marktinformationen, Lieferbereitschaft und Serviceleistungen als bedeutend bekannt. Zudem wird jeweils untersucht, ob in bezug auf die einzelnen angesprochenen Strategievariablen die eigene oder die andere Unternehmung als mächtiger, abhängiger, bzw. als mit stärkeren Machtgrundlagen ausgestattet eingestuft wird. Die Antworten werden in einer Likert-Skala festgehalten. Die so ermittelten Zahlenwerte bringen Einstellungspositionen der Befragten innerhalb eines Beurteilungskontinuums zum Ausdruck.

In einem weiteren Abschnitt wird die relative Bedeutung der Marketingaktivitäten von Groß- und Einzelhandel ermittelt, ohne spezielle Unternehmensbeziehungen im System näher zu beleuchten. Ebenso wird abschließend die allgemeine Einschätzung von Macht und Abhängigkeit des Groß- und Einzelhandels geprüft. Die beiden letztgenannten Fragenkomplexe sind von jedem Befragten nur einmal und global zu beantworten, während die vorangehenden Fragen individuelle Antworten für jede Einzelbeziehungen erfordern.

Die Doppelbefragung nach der eigenen Macht einerseits und der Macht der zweiten Unternehmung in der jeweiligen Beziehung andererseits wie auch die entsprechende Einstufung der Abhängigkeiten ermöglicht es, die Genauigkeit und Kongruenz der Antworten zu kontrollieren. Genauigkeit zeigt sich in dem Ausmaß der Übereinstimmung der Beurteilungen einer Machtposition durch den Machtinhaber selbst und das andere Element. Kongruenz liegt dann vor, wenn der Befragte gegenüber einer wahrgenommenen Machtposition auch eine entsprechende Abhängigkeit der anderen Seite sieht. Die 'Überkreuzbefragung', d.h. die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen gestattet somit einen Einblick in das Ausmaß des Bewußtseins von Macht und Abhängigkeit und trägt dadurch dazu bei, die Auswertung der Befragungsergebnisse zu objektivieren.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse ermöglicht für jede Einzelbeziehung die Aufstellung einer Punkteverteilung für alle angesprochenen Kriterien. So ergeben sich aus jeder Befragung vier Grund-Rangreihen (scores), und zwar

a) ein ungewichteter Macht-Score durch die Addition der Punkteverteilungen für jede einzelne Strategievariable,

b) ein gewichteter Macht-Score durch die Multiplikation der ungewichteten Verteilung mit dem Gewicht der relativen Bedeutung der jeweiligen Strategievariablen und anschließender Addition,

c) ein Abhängigkeits-Score durch die Addition dreier Teilrangreihen, die sich (1) auf das Ausmaß der Geschäftskontakte mit der anderen Unternehmung (%) und den entsprechenden Gewinnanteil, (2) die relative Bedeutung der Marketingpolitik der anderen Unternehmung für die eigene Politik, (3) die mit dem Auffinden einer alternativen Geschäftsbeziehung verbundenen Kosten und Anstrengungen erstrecken,

d) schließlich ein Grundlagen-Score durch die Addition der Punkteverteilung der verschiedenen Machtgrundlagen.

Aus diesen Daten lassen sich die Machtbeziehungen zwischen zwei Unternehmen direkt ableiten. Das Element mit einem relativen Machtvorsprung wird vor dem anderen Element mit einem entsprechenden Machtrückstand eingeordnet. Wenn die Ermittlungen aufgrund divergierender Angaben keine Einstufung zulassen, läßt dies darauf schließen, daß die Beziehung durch keine klare Machtverteilung gekennzeichnet ist.

Die Analyse der Machtstruktur innerhalb des gesamten Systems gestaltet sich schwieriger als die einer Einzelbeziehung, da meistens - wie auch im konkreten Beispiel - mehrere Unternehmen der einzelnen Stufen beteiligt sind. Ein Problem besteht dann, wenn bei Groß- und Einzelhandel keine übereinstimmende Beurteilung hinsichtlich der Machtverteilung ermittelt werden kann. Damit wird eine Einordnung der einzelnen Mitgliedsunternehmen des Systems im Rahmen der Machtstruktur unmöglich.[1] Am ehesten scheint der Weg praktikabel zu sein, zur Einstufung der Einzelelemente nach der allgemeinen Machteinschätzung, dem Ansehen zu fragen, das die Elemente in bezug auf ihre Marktbedeutung genießen. Diesen Aspekt untersucht der letzte Abschnitt des Fragebogens. Ein gewisser Nachteil dieses Verfahrens ist in der Möglich-

---

1 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 103.

keit zu sehen, daß das tatsächliche Bild durch Stimmenthaltungen und unentschiedene Meinungen verzerrt wiedergegeben wird.[1]

Damit werden bereits erste Probleme und Schwierigkeiten deutlich, die auch bei diesem Modell der Machtmessung auftauchen können. Einerseits ist zwar eine weitgehend differenzierte Untersuchung der jeweiligen Machtgrundlagen, Abhängigkeitsbereiche und weiterer Merkmale einer Machtbeziehung erstrebenswert, um möglichst detaillierte Aufschlüsse über Aktionsfeld und maximal mögliches Durchsetzungsvermögen eines Systemelementes zu erlangen. Andererseits müssen aber die aufgeworfenen Fragen auch für die Vertreter der befragten Unternehmen überschaubar bleiben und verständlich formuliert sein. Schlägt sich der Wunsch, einen detaillierten Einblick in die Machtbeziehungen zu erhalten, in einer zu differenzierten Ausleuchtung einzelner Merkmale nieder, sind Verzerrungseffekte bei den gewonnenen Aussagen durch unterschiedliche individuelle Interpretationen und Verständnisschwierigkeiten zu erwarten.

Im folgenden sind einige kritische Anmerkungen zu den Möglichkeiten und Beschränkungen anzufügen, denen das Vorhaben der Messung von Macht in interorganisationalen Systemen ausgesetzt ist.

132 Zum Problem der Machtmessung

Probleme der Machtmessung deuten sich bereits bei der Betrachtung der empirischen Untersuchungsergebnisse an. Zur Würdigung des ersten Versuchs, die Machtanalyse in vertikalen Systemen zu systematisieren und zu objektivieren, sind neben der Erörterung der Untersuchungsergebnisse einige weitere differenzierende Überlegungen darüber erforderlich, inwieweit inhaltliche und sonstige Beschränkungen des Ermittlungsverfahrens die Ergebnisse einer Machtmessung beeinträchtigen können.[2]

---

1 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 103.

2 Zu den Methodenproblemen, die hier nicht vertieft werden sollen, vgl. ebenda, S. 111f.

Als erstes Ergebnis der Untersuchung von El-Ansary ist zu verzeichnen, daß sich in der vorliegenden Untersuchung bei weitem nicht immer eine übereinstimmende Beurteilung der Machtbeziehungen durch beide Elemente einstellt.[1] Die vier Haupthypothesen werden durch die Untersuchung des konkreten Absatzsystems nicht oder nicht eindeutig bestätigt. Ähnlich auseinanderfallende Beurteilungen zeigen sich im Rahmen einer anderen Marktuntersuchung bei den Herstellern dreier Markenartikel des Lebensmittelsortiments und verschiedenen Großhändlern. Da auch der Lebensmittelmarkt sowohl auf der Hersteller- wie auf der Handelsstufe starke Unternehmen umfaßt, stützt diese Untersuchung die Vermutung El-Ansary's, daß eine Machtmessung dann keine eindeutigen Ergebnisse liefert, wenn in dem betrachteten Absatzkanal keine klare Machtstruktur vorherrscht.[2] Diese Annahme sollte jedoch nicht zur grundsätzlichen Verwerfung jeden Versuchs einer Machtmessung führen, da auch im Fall eines zwar erkennbaren, aber in seinen Einzelausprägungen und Dimensionen unklaren Machtvorsprungs sowohl das Ausmaß wie auch die spezifischen Schwerpunkte und Ursachen des Machtpotentials mithilfe eines Meßverfahrens erhellt werden können.

Die graphische Darstellung eines Fragenbeispiels und der entsprechenden Resultate aus der empirischen Untersuchung verdeutlicht in der Abbildung 8, daß Meinungsunterschiede über die jeweiligen Machtverhältnisse zwischen verschiedenen Kanalstufen nicht immer nur gradueller Art sind. Einen ähnlichen Eindruck vermittelt eine Konfliktstudie, die ebenfalls Fragen zur Marktbedeutung von Hersteller- und Handelsunternehmen in Absatzkanälen anschneidet. Auch hier werden, möglicherweise aufgrund des politischen Charakters der Untersuchung, zum Teil widersprüchliche und verzerrte Ansichten über die Machtbeziehungen geäußert, die eine einheitliche Beurteilung der Machtstruktur verhindern.[3]

In diesem Zusammenhang tritt das Problem der Subjektivität selektiver Wahrnehmungen in den Vordergrund. Durch bewußte oder unbewußte Fehleinschätzungen der eigenen und fremden Marktbe-

---

1 vgl. auch F. Böcker, a.a.O., S. 235f.

2 vgl. A.I. El-Ansary und L.W. Stern, a.a.O., S. 49ff.

3 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 13.

Frage an den Hersteller:
Muß der Großhandel Ihr Produkt führen oder kann er darauf verzichten und es durch ein anderes ersetzen?

Frage an den Großhandel:
Müssen Sie dieses Produkt führen oder können Sie darauf verzichten und es durch ein anderes ersetzen?

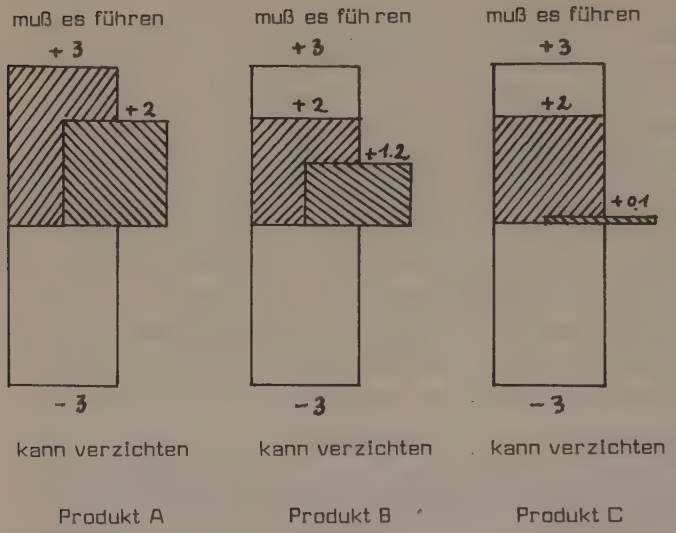


Abb. 8: Beispiel divergierender Beurteilungen zwischen Hersteller und Großhandel über die Bedeutung der Markenartikel A, B und C für das Großhandelssortiment[1]

deutung und der hinter dem Machtverhalten stehenden Motive kann der Aussagegehalt von Wahrnehmungen fragwürdig werden. Dieser Nachteil wird weiter verstärkt, wenn die unvollkommenen Eindrükke der Realität im Hinblick auf das Bekanntwerden der Befragungsergebnisse nur zum Teil offengelegt werden. Die Hintergründe solcher geäußerten Wahrnehmungsunterschiede können vielfältiger Natur sein. Häufig werden die tatsächlichen Machtpositionen durch das Verhalten der beteiligten Unternehmen verschleiert,

---

1 Quelle: o.V., Das Millionen-Mißverständnis, a.a.O.

um andere Unternehmen über die jeweiligen Verhältnisse und zukünftigen Absichten und Aktivitäten im Unklaren zu lassen.[1]

Nicht immer können divergierende Beurteilungen als bewußte Verzerrung oder Einseitigkeit der Betrachtung interpretiert werden. Häufig ist der Befragte überfordert. An sein Differenzierungsvermögen werden hohe Ansprüche gestellt, wenn er etwa verschiedene Machtgrundlagen einzeln entsprechend ihrer Bedeutung untereinander bewerten soll. Praktisch sind diese meistens eng miteinander verflochten und beeinflussen sich auch gegenseitig.[1] Wirkungen der Macht und die relativen Erfolge ihres Einsatzes ergeben sich vor allem als Folge der Kombination von Machtbasen, die als Grundlage einer aktuellen Machtaktivierung herangezogen werden.[2]

Auch eine Verwechslung von Macht mit speziellen Merkmalen oder individuellen Fähigkeiten ist denkbar. Ebenso kann die Beliebtheit bzw. das gute oder schlechte Ansehen einer Unternehmung zu einer wohlwollenderen oder abschätzigen Beurteilung der jeweiligen Machtpositionen führen. Letzteres Argument scheint allerdings für Absatzkanäle von untergeordneter Bedeutung, da Machtbeziehungen weniger durch freundschaftliche Bindungen als durch einen konfliktären Verteilungskampf gekennzeichnet sind. Dies gilt zumindest solange, als es sich ausschließlich um systeminterne Beziehungen handelt. Sobald dagegen der systemexterne Aspekt der Macht ins Blickfeld gerät, so z.B. die Stärke des Kanals insgesamt gegenüber konkurrierenden Systemen zu beurteilen ist, sind auch vertikale Äußerungen zu erwarten, die individuelle Positionen von Mitgliedsunternehmen und die Gesamtmacht des Systems unterstreichen.[3]

Gewisse Probleme bei dem Versuch, Macht zu quantifizieren, deuten sich im Rahmen der Methodik von El-Ansary für den ersten Untersuchungsteil an, in dem einzelne Ausprägungen von Macht, Abhängigkeit und Machtgrundlagen bewertet und diese Bewertungen schließlich aufaddiert werden. Bei diesem Vorgehen werden

---

1 vgl. H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 344.

2 vgl. S.D. Hunt und J.R. Nevin, a.a.O., S. 187.

3 vgl. auch J.L. Heskett, L.W. Stern und F.J. Beier, a.a.O., S. 90.

4 vgl. auch J.D. Thompson, a.a.O., S. 148.

Überschneidungen, Substitutionsmöglichkeiten oder wechselseitige Verstärkungseffekte zwischen den Einzelmerkmalen vernachlässigt. Manches spricht dafür, daß die Summe dieser Teile der Gesamtheit nicht eins ergibt, wenn auch aufgrund der teilweise widersprüchlichen Ergebnisse bisher kein Beweis für diese Vermutung angeführt werden kann.

Auch werden Machtrelationen auf den einzelnen Systemstufen egalisiert. Horizontale Machtstrukturen und unterschiedliche unternehmensspezifische Machtpositionen werden vernachlässigt, wenn mehrere Elemente der gleichen Kanalstufe (etwa Groß- oder Einzelhandel) an dem Distributionsprozeß beteiligt sind.[1] Lediglich auf indirektem Weg können horizontale Machtrelationen in dem Meßmodell insoweit erfaßt werden, als etwa die Verhandlungsposition eines Handelsbetriebes gegenüber der Industrie durch eine Marktführerschaft auf der Handelsstufe gestärkt oder aber durch eine enge regionale Begrenzung der Marktgeltung geschwächt werden kann.

Eine zusätzliche Schwierigkeit ergibt sich, wenn bisher nicht aktivierte Grundlagen Bestandteil des Machtpotentials sind. Der Besitzer bestimmter Informationen, so etwa neuer technischer oder Marktforschungsergebnisse, mag sich deren Bedeutung für seine Marktposition bewußt sein; die Unternehmung der anderen Kanalstufe erfährt aber von derartigen machtwirksamen Erkenntnissen häufig sehr viel später. Der Besitzer der Information wird sein Wissen in einem taktisch günstigen Zeitpunkt offenlegen, so daß das ganze Ausmaß der vorhandenen Macht der Gegenseite erst nach vollendeter Aktivierung bekannt wird. Eine vorzeitige Preisgabe von Informationen kann dagegen die entsprechende Einflußmöglichkeit zunichte machen. In einem solchen Fall ist zu erwarten, daß die Machteinschätzungen beider Partner divergieren, es sei denn, auch der Besitzer der Informationen verheimliche diesen Tatbestand. Ausschlaggebend für dieses recht häufig zu beobachtende Herunterspielen eigener Machtpositionen ist die Tatsache, daß schon das Bekanntwerden einzelner Grundlagen und Mittel der Macht diese entwerten und so die bestehenden Machtbeziehungen in Bewegung bringen kann. Damit wird die Vermutung

---

1 vgl. F. Böcker, a.a.O., S. 236.

erhärtet, daß selbst übereinstimmende Äußerungen häufig kein wirklichkeitsgetreues Bild der Machtbeziehungen abgeben.

Auf eine weitere, ganz grundsätzliche Schwierigkeit der Machtmessung weisen Heskett u.a. hin.[1] Weniger eine methodische Schwierigkeit als vielmehr die Gefahr der Verletzung der gewünschten Untersuchungsneutralität ist darin zu sehen, daß die Offenlegung von Ermittlungsergebnissen bestehende, zu einem bestimmten Zeitpunkt als subjektiv wahrgenommen festgestellte Machtstrukturen zementieren können. Die offene Bestätigung eines Machtvorsprungs kann eine quasi legitimierende Wirkung auf die zukünftigen Beurteilungen der betroffenen Elemente mit sich bringen. An sich aussichtsreiche Bemühungen, mögliche Machtvorteile eines anderen Elementes auszugleichen, können so zugunsten eher routinemäßiger Unterwerfungs- oder Anpassungstendenzen erschwert werden.

Zusammenfassend kann das Modell von El-Ansary trotz mancher in der Natur des 'Machtphänomens' liegenden Unzulänglichkeiten als ein positiver Beitrag zur Erfassung dieses vielschichtigen Problems angesehen werden. Eine Machtmessung anhand des vorliegenden Modells wird auch in anders strukturierten Vertikalsystemen möglich, wenn die hier zusammengestellten Kriterien auf die jeweils realen Verhältnisse übertragen werden und so ein konkreter Bezugsrahmen geschaffen wird. Zumindest bei eindeutigen Machtverteilungen liefert das Modell verbesserte Möglichkeiten, Einsichten in bestehende Machtbeziehungen von Systemen zu vertiefen. Dies gilt umso mehr, wenn etwa durch den Einbau von Kontrollfragen Unstimmigkeiten subjektiver Äußerungen aufgedeckt werden können und so der Mangel verzerrter und subjektiver Beurteilungen gemildert wird.

Gesicherte Aufschlüsse über das zukünftig zu erwartende Machtverhalten lassen sich allerdings aus einem einmaligen Meßvorgang nicht ableiten, da ständig neue Strukturveränderungen oder Schwerpunktverlagerungen innerhalb und zwischen den Machtpo-

---

1 J.L. Heskett, L.W. Stern und F.J. Beier, a.a.O., S. 90.

tentialen verschiedener Systemelemente auftreten können.[1] Zu diesem Zweck wären wiederholte Untersuchungen - etwa in Form eines Panels[2] - notwendig, die als Grundlage einer Verhaltensprognose dienen können. Voraussetzung dafür, daß die Panelerhebung nicht zu falschen Schlußfolgerungen führen, ist ein qualitativ unverändertes Umfeld bei allen Erhebungen. Da Machtbesitz immer nur in Verbindung mit dem jeweiligen Aktionsbereich beurteilt werden kann, ist im Rahmen der Ermittlung des Führungspotentials vor allem die jeweilige Führungssituation abzugrenzen. Die Führungsaufgabe muß einerseits präzise formuliert werden, so daß die Eignung des Machtpotentials im Einzelfall daran beurteilt werden kann; andererseits muß sie Grundsatzcharakter haben, damit die ursprüngliche Definition der Gruppensituation bei Wiederholungserhebungen unverändert übernommen werden kann.

Die Untersuchungen El-Ansary's haben keinen Aufschluß darüber gegeben, in welchem Ausmaß Abhängigkeiten und verfügbare Machtgrundlagen Veränderungen von Macht und Einflußnahme erklären können. Daraus zieht El-Ansary den Schluß, daß möglicherweise ein oder mehrere unbekannte zusätzliche Variable aufgespürt werden müssen, die das Bild der Machtbeziehungen ergänzen und vervollständigen.[3] Eine plausibel erscheinende Erklärung könnte auch die sein, daß möglicherweise bestimmte Fähigkeiten, bestehende Abhängigkeiten und verfügbare Machtgrundlagen optimal auszunutzen, dem Besitz von Macht nebengeordnet ist, und daß das 'Führungsphänomen' erst aus dem Zusammenwirken dieser

---

1 Die Schwierigkeit der unzureichenden Berücksichtigung langfristiger Aspekte wird auch bei einem bei Brown erörterten Modell zur Messung der Leistungsfähigkeit alternativer Absatzkanäle deutlich, in dessen Mittelpunkt der Einfluß unterschiedlicher Verkaufsaktivitäten auf die Nachfrage steht. Gewisse Parallelen zwischen dem Einfluß des Führungselementes auf die vor- oder nachgelagerten Systemstufen sind offensichtlich. Vgl. R.G. Brown, A Model for Measuring the Influence of Promotion on Inventory and Consumer Demand. "Journal of Marketing Research". Vol. 10. November 1973. S. 380 - 389.

2 Zu den Anwendungsmöglichkeiten von Paneluntersuchungen vgl. R. Mayntz, K. Holm und P. Hübner, a.a.O., S. 135ff.

3 vgl. A.I. El-Ansary, a.a.O., S. 140.

Faktoren zu verstehen ist.[1]

2. Das Fähigkeitspotential als potentielle führungsspezifische Expertenmacht

Während Machtbesitz mögliche strukturelle Voraussetzungen einer Marketingführerschaft umschreibt, kennzeichnet das Fähigkeitspotential, inwieweit eine Unternehmung aufgrund individueller Begabungen und Eigenschaftsmerkmale geeignet ist, Anforderungen sachlicher Führungsaufgaben im Rahmen konkreter systeminterner Beziehungen und gegebener Umweltverhältnisse zu erfüllen. Als Voraussetzung sind eine genaue Kenntnis der Systempartner und Einfühlungsvermögen erforderlich, um die Motive und Einstellungen der anderen Unternehmen verstehen und diese für eigene Handlungsabsichten gewinnen zu können.

Führungsfähigkeiten bewirken eine führungsspezifische Expertenmachtstellung, die nicht etwa auf marketingbezogenen Informationsvorteilen beruht, sondern vor allem die Fähigkeit zur Systemintegration und zum Ausbau bzw. zur Sicherung der Aktionsspielräume des Systems innerhalb einer dynamischen Systemumwelt beinhaltet. Diese führungsspezifische Expertenmacht umfaßt ganz allgemein die Fähigkeit, Anforderungen der Situation an das Distributionssystem zu interpretieren und zur Bewältigung der jeweiligen Führungsaufgabe das Machtpotential selektiv zu aktivieren und so zu kombinieren, daß dauerhafte Koordinationswirkungen im System erzielt und die erforderlichen Verhaltens- und Entscheidungsprozesse leichter durchgesetzt werden.

Die intensive Prüfung nicht nur globaler Zusammenhänge, sondern auch die differenzierte Analyse von Details und Besonderheiten der konkreten Aufgabe und der Systemstruktur gehen i.d.R. der Ent-

---

1 Der Gedanke, daß Fähigkeit und Geschicklichkeit erforderlich sind, um ein Machtpotential erfolgreich auszuschöpfen, liegt auch der von Luhmann formulierten Erkenntnis zugrunde, "daß Macht nicht nur auf Zwang gegründet werden könne, sondern auch auf Konsens beruhen, also gleichsam auf zwei Beinen stehen müsse." N. Luhmann, Klassische Theorie der Macht. "Zeitschrift für Politik". Jg. 16. Neue Folge. Heft 2. 1969. S. 149 - 170. Hier: S. 155f.

scheidung über konkrete Führungsaktivitäten voraus. Denn nicht immer führen ausschließlich kooperative oder autoritäre Maßnahmen oder Einsatz von Machtmitteln ein und derselben Art zum Ziel. Vielmehr kann bei unterschiedlichen Voraussetzungen die Kombination verschiedenartiger Einflußaktivitäten, gelegentlich auch ein Wechsel des Führungsstils erforderlich sein.

Marketingführerschaft erfordert weiter die Fähigkeit, für die beteiligten Unternehmen auch unter sich wandelnden Umweltverhältnissen Anreize zur Kooperation und zum Verbleib im System zu sichern, wie auch die Bereitschaft der Unternehmen zur Verhaltensbeschränkung zugunsten einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung zu erhalten, damit zum Verzicht auf individuelles Vorgehen. Mit derartigen Verhaltensbeschränkungen ist nur im Hinblick auf erwartete Kooperationsvorteile, wie Kostensenkungen, Umsatzsteigerungen oder verringerte Marktrisiken, zu rechnen.[1] Den möglichen Kooperationsvorteilen stehen vor allem Verteilungs-, aber auch konzeptionelle Konflikte entgegen. Die Notwendigkeit des Managements latenter und manifester Konflikte stellt ebenfalls erhebliche Anforderungen an die Führungsfähigkeiten eines Marketingführers.[2]

In Anlehnung an Kirsch können als Merkmale des Fähigkeitspotentials die Fähigkeiten zur Entscheidungsfindung, zur Unterstützungsmobilisierung, zur Konsensbildung und zur Überwindung von Widerständen unterschieden werden.[3] Die einzelnen Eignungsmerkmale liegen sehr eng beieinander. Zum Teil gehen sie kaum merklich ineinander über, in Grenzen sind sie auch untereinander substituierbar. Daher dürfte es erhebliche Schwierigkeiten aufwerfen, die hier angeführten Fähigkeitsmerkmale im praktischen Wirtschaftsleben bei einem potentiellen Führungsunternehmen voneinander abzugrenzen und getrennt zu beurteilen. Dennoch sollen im folgenden die wesentlichen Schwerpunkte der einzelnen Merkmale dargestellt werden.

---

1 vgl. H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 336.

2 Zur Handhabung von Konflikten in Distributionssystemen vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 129ff.

3 W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. Klein, a.a.O., S. 368.

21 Merkmale des Fähigkeitspotentials

211 Fähigkeit zur Entscheidungsfindung

Die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung ist als Fähigkeit zu verstehen, die konkreten sachlichen Gegebenheiten und Anforderungen der Führungsaufgabe zu erkennen und die verhaltensmäßigen Konsequenzen einzuleiten. Das wachsende Tempo, mit dem sich die Wirtschaft, damit auch die Anforderungen an Unternehmen und Systeme verändern, verlangt Initiative, eine zukunftsbezogene Orientierung des Marketingkonzepts und die frühzeitige Anpassung auch organisatorischer Strukturen und Abläufe im System. Generell finden sich die Systemelemente bereitwilliger zu einer Kooperation im Rahmen der Marketingführerschaft zusammen, wenn sie Umsicht und Sicherheit ihres Führungselementes bei der Behandlung unterschiedlicher Probleme registrieren.[1]

Die Voraussetzungen für realisierbare und im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit des Systems erfolgversprechende absatzpolitische Entscheidungen sind dann günstig, wenn die betroffenen Hersteller- und Handelsunternehmen gleichermaßen ihre Zielvorstellungen konkretisieren und aufeinander abstimmen.[2] Nur so ist zu gewährleisten, daß spätere Aktivitäten zur Verwirklichung der getroffenen Entscheidungen in dem notwendigen Umfang ergriffen und mit Nachdruck ohne größere Zeitverluste zu Ende geführt werden. Verlaufen Entscheidungen in diesem Sinn bei deutlich abgegrenzten Entscheidungsbefugnissen der Beteiligten nach einem klaren Muster[3], können neben positiven Wirkungen auf den Systemzusammenhalt bedeutende Rationalisierungseffekte erreicht werden.

Für die Lösung anstehender Entscheidungsprobleme ist insbesondere

---

1 vgl. auch W.A. Hill, Leadership Style: Rigid or Flexible? "Organizational Behavior and Human Performance". Vol. 9. 1973. S. 35 - 47. Hier: S. 45.

2 Mögliche, für sämtliche Mitglieder des Systems gültige Ziele einer Marketingkooperation werden analysiert bei B. Tietz, a.a.O., S. 246.

3 Ein Vorschlag für den Ablauf von Entscheidungen kooperativer Marketingsystems in drei Phasen ist dargelegt bei H. Trützschler, a.a.O., S. 329f.

die Beschaffung von Informationen über die speziellen Möglichkeiten des eigenen Systems, im Rahmen der Umweltsituation erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen anzubieten, von Bedeutung. Ein spezielles Beispiel der systematischen Problemanalyse und der Erarbeitung von Informationen, welche Führungsentscheidungen vorbereiten und erleichtern können, zeigt eine empirische Untersuchung über Auswirkungen des Konsumerismus auf Verbrauchereinstellungen und die daraus abgeleiteten Anforderungen an das Marketing.[1]

Die Führungsfähigkeit zeigt sich ebenso in der Auswertung und Verarbeitung der verfügbaren, veränderte Einstellungstendenzen und Entwicklungen in der Systemumwelt andeutenden Informationen, wie auch in dem Aufspüren neuer Wege und Mittel, die den Systemelementen zusätzliches Wissen und Erfahrungen eröffnen. Verbindungen zu wirtschaftspolitischen Entscheidungsinstanzen oder der Zugang zu wissenschaftlich abgesicherten Erkenntnissen und Zukunftsberechnungen können ein Unternehmen in die Lage versetzen, richtungweisende Entscheidungen für das gesamte System vorzubereiten oder auch eigenständig zu treffen und zu realisieren. Werden systemexterne Entwicklungen, wie Nachfrageverschiebungen, Struktureinbrüche, politische und rechtliche Veränderungen oder das Entstehen von Verbraucher- oder sonstigen Umweltbewegungen frühzeitig erkannt, eröffnen sich Möglichkeiten, durch integrative oder innovative Aktivitäten[2] zukünftigen Herausforderungen rechtzeitig zu begegnen und gegenüber Wettbewerbern einen Vorsprung auszubauen. Erfahrungen anderer Unternehmen, wie Werbeagenturen oder Marktforschungsinstitute, das Know How der Partner im System in bestimmten Aktivitätsbereichen vermitteln Erkenntnisse, deren Berücksichtigung vielen Entscheidungen ein solides Fundament verschaffen kann.

---

1 J. Feigs, Die Einflüsse von Verbraucherinformation auf die Werbewirkung - Bericht über eine empirische Untersuchung. In: Institut für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes (Hrsg.), Arbeitspapiere. Heft 31. Saarbrücken 1975; vgl. zu Forderungen des Konsumerismus an Unternehmen, Staat und sonstige Institutionen auch H. Meffert, Konsumerismus - Merkmale, Forderungen, Auswirkungen. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Forschung und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 459 - 483. Hier: S. 471ff.

2 vgl. H. Meffert, Marketing und Konsumerismus. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 45. Jg. 1975. Nr. 2. S. 69 - 90. Hier: S. 80.

Für den zukünftigen Systembestand ist es von Bedeutung, ob der Marketingführer seine Flexibilität unter Beweis stellt, verschiedenartigen technischen und menschlichen Anforderungen gerecht zu werden. Beispielsweise verdeutlicht der häufig zu verzeichnende Mißerfolg bei Verkaufsförderungskampagnen, der in vielen Fällen auf entsprechenden gravierenden Informationslücken beruht, die Notwendigkeit einer systematischen Beschäftigung mit spezifischen Problemen der anderen Systemstufen.

Alle Systemelemente sind mit weitgehend gleichen Informationen zu versorgen, um infolge einer grundlegenden Gemeinsamkeit der Auffassungen und Beurteilungen notwendiger Maßnahmen eine größere Effektivität im System möglich zu machen.[1] Andererseits darf die Notwendigkeit der tendenziellen Gleichrichtung von Informationen nicht dazu verleiten, die Informationsbeschaffung einseitig zu betreiben und die Suche nach alternativen Entscheidungen, Problemlösungen oder auch einer Neuorientierung des Aktionsfeldes zu vernachlässigen.[2] Aktivität und kreatives Nachdenken sind erforderlich, um auch innerhalb einer sich wandelnden Umwelt kontinuierlich fortschrittliche Marketingprogramme anbieten zu können.

Eine wertvolle Hilfe zur Regelung vor allem routinemäßiger Informationsbeziehungen zwischen den Elementen ist die Koorganisation systeminterner Abläufe, etwa die Abstimmung und Vereinheitlichung des Bestellwesens, der Abrechnungsverfahren und der Kennzeichnung von Umverpackungen. Die Einrichtung eines computergesteuerten Datensystems, das die Unternehmen durch den Austausch und die Verbreitung von Informationen enger aneinander bindet, verringert Bearbeitungszeiten, erhöht die Geschwindigkeit und Genauigkeit, mit der Berechnungen und Auswertungen zur Verfügung stehen.[3] Umfassende Entscheidungshilfen können so systematisch geprüft und in qualitativ verbesserter Form getroffen werden.[4]

---

1 Zu einem vielfach zu beobachtenden Informationsgefälle zwischen Hersteller und Handel vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 122.

2 vgl. A. Etzioni, The Active Society. Englewood Cliffs, N.J. 1968. S. 179.

3 vgl. L.W. Stern und C.S. Craig, a.a.O., S. 82.

4 vgl. zu den unternehmensinternen Erfahrungen mit einem computergesteuerten Marketinginformationssystem H. Sihler, Marketingorientierte Unternehmensführung mit Computern. Von der Informations-

Notwendig scheint auch eine Klarstellung zu sein, wer die kompetenten Kontaktpersonen der Unternehmen im System sind. Vielfach verfügen Hersteller nicht über direkte Informationsbeziehungen zu jenen Ausschüssen und Gremien der Handelsorganisationen, die die Entscheidungen über Produktaufnahme, Placierung im Sortiment, Präsentation und Verkaufsförderung treffen. Die Verantwortung des Einkäufers bleibt lediglich auf die Übermittlung von Informationen beschränkt, auf das Berichten über Gespräche mit dem Verkäufer.[1]

Zusammenfassend ist unter dem Aspekt der Führungseignung zu sagen, daß ein funktionierendes Informationssystem die Voraussetzung für schnell und in konzentrierter Form fließende Informationen zwischen den Unternehmen des Systems ist. Negative Folgen einer mangelhaften Informationsübermittlung sind Zeit- und Streuverluste. Fehlinvestitionen, ungenügender Absatz und eine schlechte Ausschöpfung des Absatzpotentials wie auch Mißtrauen und persönliche Reibereien können weitere unliebsame Nebenwirkungen sein.[2]

Welche Informationen regelmäßig übermittelt werden, welche auf Abruf verfügbar sein müssen und sonstige Gestaltungsfragen sind Probleme, die entsprechend den konkreten Bedingungen und Notwendigkeiten der einzelnen Situation zu prüfen sind. Der nicht alltägliche Informationsbedarf der Partner untereinander verlangt über routinemäßige Kontakte hinaus häufiger und regelmäßig geführte Gespräche über akute Fragen, in denen sich ergestellt ist, daß - unter dem Aspekt des Informationsstandes und der Entscheidungskompetenz - die richtigen Kontaktpersonen miteinander sprechen.[3] Die Häufigkeit und zeitliche Abfolge derartiger Gespräche wie auch Art und Umfang der zur Diskussion stehenden Probleme

---

beschaffung zum Marketing-Informationssystem. In: Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. H. Meffert (Hrsg.). Wiesbaden 1975. S. 153 - 168.

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 43; D. Baader, a.a.O., S. 355.

2 vgl. D. Baader, Verbesserte Kommunikation zwischen Industrie und Filialbetrieb - Wer spricht mit wem worüber? In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 51 - 53. Hier: S. 53.

können wiederum nur im Einzelfall festgelegt werden.[1]

Betrachtet man die von Stern und Heskett formulierten Hypothesen[2]

> "Je weniger Informationsquellen die Mitglieder von Absatzkanälen in Anspruch nehmen, desto geringer sind die Unterschiede der Wahrnehmungen der Realität durch einzelne Mitglieder." (H 16)

und

> "Je mehr Unsicherheit eine Mitgliedsunternehmung eines Kanals für andere Mitgliedsunternehmen absorbiert, desto geringer sind die Unterschiede der Wahrnehmungen der Realität durch einzelne Mitglieder." (H 17)

taucht die Vermutung auf, daß in vielen Fällen ein vom Marketingführer im wesentlichen zentral geleiteter Informationsfluß zum Erfolg einer Marketingführerschaft beitragen kann. Immerhin kommt der Steuerung des Informationsflusses und sonstigen kommunikativen Maßnahmen - auch unter dem Aspekt der Konsensbildung und der Konflikthandhabung[3] - vorrangige Bedeutung für die Qualität der Entscheidungen zu, die das ganze System betreffen. Die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung eines Systemelementes ist letztlich daran zu beurteilen, inwieweit es gelingt, die übrigen Unternehmen von der Güte der Führungsentscheidung zu überzeugen und diese zu veranlassen, seine Informationen als Entscheidungsprämissen zu akzeptieren.

212 Fähigkeit zur Unterstützungsmobilisierung

Einmal getroffene Entscheidungen und ihre Konsequenzen müssen gegenüber den Systemelementen vertreten werden, soweit diese nicht an den entsprechenden Auswahlprozessen beteiligt worden

---

1 Strukturelle Gestaltungsmöglichkeiten marketingorientierter Systeme werden erörtert bei H. Wagner, Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 279 - 297.

2 L.W. Stern und J.L. Heskett, a.a.O., S. 296 und 297.

3 Zur Bedeutung von Informationsmängeln als Konfliktursache in Absatzkanälen vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 42f.

sind. Die Realisierung beschlossener Maßnahmen wirft umso weniger Probleme auf, je stärker die Unterstützung ist, mit der der Entscheidungsträger rechnen kann.

Die Fähigkeit zur Erhaltung und zum Ausbau notwendiger Machtressourcen kennzeichnet Kirsch in Anlehnung an Etzioni als Fähigkeit zur Gewinnung und Sicherung der Unterstützung jener, die selber über Macht verfügen.[1] Die Aufmerksamkeit richtet sich hierbei vor allem auf die Verbesserung systemexterner Beziehungen und die Gewinnung neuer Sympathien zur Unterstützung des Systems durch außenstehende Gruppen. So erhalten Entscheidungen der Führungsunternehmung breitere Anerkennung und damit eine gesicherte Ausgangsbasis für die Verwirklichung entsprechender Maßnahmen, wenn etwa anerkannte Experten bestätigende Meinungen äußern, wenn Verbände oder wirtschaftspolitische Organe getroffene Entscheidungen bejahen oder eingeleitete Forschungs- und Entwicklungsprojekte unterstützen.[2] Daneben ist die Sicherung der Unterstützung durch Banken und sonstige Kapitalgeber, die die finanzielle Basis der Unternehmen stärken, an dieser Stelle ebenso hervorzuheben wie die Ansprache z.B. innovationsfreudiger Marktpartner, deren Verhalten Einfluß auf ihre Konkurrenten hat und so der Verbreitung einer Produktneuheit am Markt dienen kann.[3]

Die Mobilisierung der öffentlichen Meinung oder einzelner Gruppen, die eine einflußreiche Stellung innerhalb der Systemumwelt einnehmen und meinungsbildend auf die Systemelemente einwirken, erleichtert es dem Marketingführer nicht nur, die eigene Unternehmung und das von ihm gegenüber der Umwelt vertretene System im Vergleich zu konkurrierenden Systemen zu profilieren und die Attraktivität des Systems für mögliche neue Mitglieder zu erhöhen, sondern außerdem werden die systeminternen Beziehungen und die eigene Füh-

---

1 vgl. A. Etzioni, a.a.O., S. 387ff.

2 Die Bedeutung von neutralen, durch anerkannte Institute ermittelten Testergebnissen für das Kaufinteresse des Endverbrauchers unterstreicht o.V., Visum für Renner. "absatzwirtschaft". Nr. 1. 1975. S. 6 - 8. Hier: S. 7.

3 Die Einschaltung von Meinungsführern kann der Diffusion von Neuprodukten bei den Konsumenten wie auch ihrer bereitwilligen Aufnahme in die Sortimente von Handelsbetrieben dienen. Vgl. auch H. Meffert, Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und am Markt. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 46. Jg. 1976. Nr. 2. S. 77 - 100. Hier: S. 99.

rungsposition durch derartige, der Umweltkontrolle vergleichbare Maßnahmen gefestigt; mögliche Konflikte können gemildert werden.[1] Zukunftweisende Bemühungen etwa im Bereich des Umweltschutzes oder zur Umsetzung neuer medizinischer Erkenntnisse in gesundheitsfreundliche Produkte erfordern hohe Investitionen, unterstreichen aber andererseits den Anspruch einer verantwortungsbewußten Marketingführerschaft und sichern die Anerkennung von außen.

Bei allen Bemühungen, die Aufmerksamkeit außenstehender, vom Marketingführer relativ unabhängiger Elemente auf das Geschehen innerhalb des Systems zu ziehen, ist jedoch stets die Möglichkeit kritischer Stellungnahmen zu bedenken. Die Aufmerksamkeit der Systemelemente könnte auf gewisse, als Schwachstellen der Führungsaktivitäten erscheinende Maßnahmen gelenkt werden. Versuche zur Mobilisierung von Unterstützung für das System bedürfen somit eines sehr besonnenen Vorgehens, zumal offenkundige Anstrengungen des Marketingführers zur Mobilisierung positiver Stimmen auch ein negatives Echo über die eigene Führungsgeschicklichkeit hervorrufen können.

Die Fähigkeit, aktiv auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren und daraus Unterstützung für das System abzuleiten, muß nicht nur für die Entwicklung neuer Systeme, sondern auch für die laufende Arbeit innerhalb bestehender Systeme als ein die Führungsfähigkeit kennzeichnendes Merkmal eines potentiellen Marketingführers Beachtung finden. Aufschlüsse über die Eignung einer Unternehmung könnte die Überprüfung der folgenden Hypothese geben:

> Ein Unternehmen ist umso mehr zur Mobilisierung von Unterstützung für das System und damit zur Marketingführerschaft geeignet, je mehr es in der Lage erscheint, berechtigter Kritik an dem System Rechnung zu tragen und Verbesserungen einzuleiten. (H 18)

In einigen Fällen können jedoch z.B. auch Aufklärungsaktionen gegenüber der Öffentlichkeit, insbesondere gegenüber den Konsumenten, notwendig werden und Einblick in die Führungsfähigkeiten eines Unternehmens geben, wenn die Unkenntnis wirtschaftlicher

---

1 vgl. R.E. Walton, Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships. In: J.R. Lawrence (Hrsg.), Operational Research and the Social Sciences. London 1966. S. 409 - 426. Hier: S. 418.

Zusammenhänge oder der mit dem unternehmerischen Wirken verbundenen Bemühungen und Schwierigkeiten den Hintergrund ungerechtfertigter Angriffe darstellen.

213 Fähigkeit zur Konsensbildung

Die Notwendigkeit systematischer Anstrengungen zur Konsensbildung umfaßt vor allem die Festigung systeminterner Beziehungen. Insbesondere kooperativ ausgerichtete Systeme benötigen in der Tendenz eine Gleichrichtung der Meinungen und Vorstellungen beteiligter Elemente in bezug auf das gemeinsame Ziel, die Verteilung von Pflichten und Leistungen sowie der Gewinne und sonstiger Anreize.[1] Da die Bereiche einer widersprüchlichen Meinungsvielfalt in Absatzkanälen naturgemäß überwiegen, muß der Marketingführer - mithilfe seines Machtpotentials - in der Lage sein, zumindest in grundsätzlichen Fragen übereinstimmende Ansichten der Unternehmen des Systems zu erreichen, wenn seine Führungs- und Koordinationsbemühungen nicht in Streitigkeiten ersticken sollen.[2]

In wichtigen Fragen, wie der Entwicklung, Einführung und Kontrolle von Innovationen, stimmen Hersteller und Handel zwar vielfach grundsätzlich darin überein, daß Verbesserungen notwendig und erreichbar sind. Die Einigung über konkrete Maßnahmen, die den beiderseitigen Vorstellungen entgegenkommen und die Ermittlung von Marktchancen, eine verstärkte Verbraucherorientierung, kommunikationspolitische Unterstützung, größere Testbereitschaft wie eine intensivere Handelsunterstützung vor allem während der Einführungsphase umfassen, lassen dagegen vielfach noch zu wünschen übrig.[3]

---

1 vgl. R.M. Goldman, A theory of conflict processes and organizational offices. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 10. 1966. Nr. 3. S. 328 - 343. Hier: S. 330.

2 vgl. auch R.L. Kahn, Introduction. In: R.L. Kahn und E. Boulding (Hrsg.), Power and Conflict in Organizations. London 1964. S. 1 - 7. Hier: S. 7.

3 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 16f.

Eine verstärkte Bindung von Systemelementen an das System ist am schnellsten dadurch zu erreichen, daß materielle Anreize in Aussicht gestellt oder sonstige, als positiv eingestufte Werte bei den beteiligten Systemelementen angesprochen werden.[1] Eine wahrgenommene Gleichrichtung der Interessen verschiedener Systemelemente fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl der Systemelemente. Will ein Handelsbetrieb nicht durch Diversifikation in neue Marktbereiche vorstoßen, ist er mit dem Hersteller eines starken Markenartikels schon im Kampf um das verfügbare Einkommen des Konsumenten verbunden. Wenn es dem Marketingführer gelingt, diese Interdependenz als 'Schicksalsgemeinschaft' und die Zwangsläufigkeit der Kooperation gegenüber dem Handelspartner überzeugend herauszustellen, ist der erste Schritt zur Einigung im System erreicht.

Im einzelnen kann eine Herstellerunternehmung wesentlich dazu beitragen, die Bereitschaft von Handelsorganisationen zu verstärkter Kooperation anzuregen, wenn etwa bei produktspezifischen Aktionen auch das Interesse der Handelsgruppe an individuell ausgerichteten Kampagnen zur Abgrenzung von horizontalen Wettbewerbern berücksichtigt wird, indem regionale Aktivitäten in bezug auf Zeit und Ausmaß wie auch auf produktpromovierende Merkmale vereinbart werden.[2] Auch Schulungsseminare für den Handel oder allgemeinbildende Kurse, insbesondere aber die Entwicklung zugkräftiger Innovationen mit hohem Verbrauchernutzen und erfolgreiche, die Markteinführung begleitende Promotionsprogramme bieten Anreize für Handelsunternehmen, aktiv und unterstützend im System mitzuarbeiten.

Aufgabenbezogene Argumente einer verbesserten ökonomischen Leistungsfähigkeit, aber auch das Bewußtsein der Sicherheit, verringerter Marktrisiken oder eines entschärften Wettbewerbs können bestehende Bindungen und die Identifikation mit dem System festigen. Tritt beispielsweise der Hersteller gegenüber dem Handel den Beweis für die Qualität seiner Marktforschungsergebnisse, etwa

---

1 Bucklin spricht in ähnlichem Zusammenhang von der Veränderung der Pay-Off-Funktion, die die Anerkennung von Autorität begünstige. Vgl. L.P. Bucklin, A Theory..., a.a.O., S. 43f.

2 vgl. auch H. Trützschler, a.a.O., S. 325; zum Konkurrenzdruck zwischen verschiedenen Betriebsformen des Lebensmittelmarktes vgl. o.V., Verkaufsförderung..., a.a.O., S. 6f.

über Konsumentenbedürfnisse, an, könnte eine bereitwilligere Anerkennung des Führungsanspruches der Herstellerunternehmung durch den Handel die Folge sein und so auch dessen Bereitschaft zur Unterstützung der Aktivitäten des Marketingführers gewonnen werden, da der Handel sich bisher einer derartigen Expertenmacht des Herstellers zu wenig bewußt ist.

Besonderes Augenmerk wird der Marketingführer darauf richten, daß das eigene System durch die Qualität der angebotenen Leistung und des begleitenden Marketingprogramms als im Vergleich mit konkurrierenden Systemen relativ funktionstüchtiger herausgestellt wird.[1]

> Je mehr eine durch die Verdeutlichung der eigenen Leistungsstärke zusätzlich bewirkte Anerkennung den Führungsanspruch des Führungselementes festigt und die Attraktivität des Systems erhöht, desto wahrscheinlicher ist es, daß diese positive Einstellung zu einer aktiven Mitarbeit der Systemelemente führt. (H 19)

Diese These hebt die Bedeutung der positiven Darstellung und Betonung jener Merkmale eines Systems hervor, die Aufmerksamkeit und Interesse wecken und als Stimuli zum Eintritt oder Verbleib im System wirksam werden können.

Positive oder negative Folgen für die Bereitschaft der Systemelemente zum Konsens ergeben sich nicht zuletzt daraus, wie das Führungselement sich selbst und seine Aktivitäten darstellt, welches Bild seiner Bemühungen die anderen Unternehmen gewinnen. Das Image machthungriger Führungspersonen, die vor allem Aktionen zum Vorteil der eigenen Unternehmung betreiben, verfestigt sich schnell und dauerhaft und fordert zum Widerstand heraus. Dagegen können sich Zugeständnisse des Führungselementes selbst, die Berücksichtigung spezifischer Eigenheiten und Schwierigkeiten des Partners, die Bereitschaft zum Verzicht auf Vorteile, die mithilfe des Machtpotentials zu verwirklichen wären, als wirksam erweisen, um die Zustimmung der Systemelemente zur

---

1 Cartwright betont die Bedeutung von den Gruppenzusammenhalt stärkenden Maßnahmen für die Intensität, mit der das System durch Potenz und Aktivitäten der einzelnen Unternehmen unterstützt wird. Durch wiederholte Messungen des jeweiligen Gruppenzusammenhalts könnten auch Aufschlüsse über die entsprechenden Fähigkeiten potentieller Führungselemente gewonnen werden. Vgl. D. Cartwright, The Nature..., a.a.O., S. 91ff.

Realisierung konkreter Aktivitäten und das erforderliche Vertrauen zu erlangen.[1] Durch die Einbeziehung von Systemelementen in die Verantwortung aufgrund gewährter Mitspracherechte etwa bei der Gestaltung von Marketingprogrammen oder in gemeinsamen Innovationsteams kann der Bereich realisierbarer Problemlösungen ausgedehnt und gleichzeitig können interaktionsfreundlichere Möglichkeiten zur Einflußnahme genutzt werden, so daß der Marketingführer durch geschicktes Taktieren die Bedingungen für den dauerhaften Systembestand wesentlich verbessern kann.

Führungsgerichtete Aktivitäten im Rahmen einer partnerschaftlichen Informationspolitik haben dann Aussicht auf Erfolg, d.h. auf bereitwillige Aufnahme und Anerkennung der Informationen, wenn diese echte Entscheidungshilfen darstellen und nicht in den Verdacht manipulierender Einflußversuche geraten. Ebenso ist es von Bedeutung, inwieweit bei der taktischen und strategischen Gestaltung von Marketingprogrammen und Führungsaktivitäten die Erwartungen der übrigen Unternehmen erfüllt bzw. enttäuscht werden.[2] Zu diesem Zweck müssen dem Führungselement die wichtigen Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche der übrigen Unternehmen bekannt sein, für die es gilt, gezielte Informationen in konzentrierter Form zur Verfügung zu stellen.[3] Angaben über Fakten, wie technische Aspekte, Marktforschungsergebnisse und Erkenntnisse über aktuelle Marktentwicklungen, helfen Mißverständnisse zu vermeiden und sind eher vertrauenswürdig als Meinungsäußerungen, welche häufig als

---

1 Die Bedeutung partizipativer Elemente innerhalb der verhaltensmässigen Führungsbeziehungen hebt Etzioni hervor. Vgl. A. Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power Involvement, and their Correlates. New York 1961. S. 129; vgl. auch o.V., Demokratie im Management - Mitbestimmung Made in USA. In: Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.), GfK-Sonderdienst. Nr. 3. März 1973. S. 134 - 202. Hier: S. 143; zum Problem des Aufbaus und der Stärkung einer Vertrauensbeziehung vgl. R.L. Swinth, The establishment of the trust relationship. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 11. 1967. No. 3. S. 335 - 344.

2 Zu grundsätzlichen gegenseitigen Hersteller- und Handelserwartungen im Absatzkanal vgl. V.F. Ridgeway, a.a.O., S. 122.

3 Ein Beispiel, in welcher Form überprüft werden kann, welche Informationen von Unternehmen anderer Kanalstufen erwartet oder gewünscht werden und inwieweit derzeitige Informationsbeziehungen als zufriedenstellend empfunden werden oder welche Verbesserungsanstrengungen ergriffen werden müssen, zeigt eine empirische Studie. Vgl. o.V., Entscheidungsbildung..., a.a.O., S. 10ff.

als unfundierte oder spekulative Vermutungen betrachtet und aus Furcht vor eigennützigen Manipulationsversuchen ablehnend aufgenommen werden.

Das Ausmaß an Entgegenkommen, das ein Führungselement von einem anderen Element erwarten kann, ist eine Frage der Grenzen von dessen Toleranzzone. Die Toleranzzone kennzeichnet einen Verhaltensbereich, innerhalb dessen Verhaltensvorschläge oder Einflußversuche mehr oder weniger automatisch akzeptiert werden.[1] Automatische Anpassungsreaktionen treten z.B. auf, wenn Entscheidungen oder Verhaltensaktivitäten als solche erwartet worden sind und damit nicht als besonders beachtenswertes Ereignis aufgenommen werden.

Außerhalb der Grenzen des Toleranzbereiches, die von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlich weit gesteckt sein können, sind zunehmend Widerstände gegenüber Einflußversuchen zu erwarten. So dulden einige Handelsbetriebe die Besuche von Reisenden, die dem Hersteller eines Produktes einen gewissen Einfluß im Laden ermöglichen; andere Organisationen sehen sich zu beschränkenden Gegenmaßnahmen veranlaßt, die bis zu einer vollständigen Verbannung der Reisenden vom Verkaufsort reichen. Daher liegt es im Interesse des Führungselementes, Vertrauen der übrigen Unternehmen in die eigene Qualifikation, in die Qualität der Planungen und Aktivitäten wie auch in die Leistungsfähigkeit des Systems insgesamt herzustellen, d.h. den Toleranzbereich auszudehnen. Andernfalls werden mehr oder weniger autoritäre Zwänge notwendig, um die Zusammenarbeit möglich zu machen. Die Industrie wird z.B. dann auf flexiblere und weitergesteckte Toleranzbereiche des Handels stoßen, wenn sie etwa den Wunsch des Handels nach eigener Marktgestaltung als berechtigt anerkennt, oder wenn sie die Bereitschaft zu mehr Mitberatung und einem verbesserten Erfahrungsaustausch zu erkennen gibt. Die praktischen Möglichkeiten derartiger Beweise des guten Willens stoßen allerdings sehr bald an ihre Grenzen, wenn eine Schwächung der eigenen Verhandlungsposition als Folge zusätzlicher Informationen über die zur Stärkung der Leistungskraft des Systems beabsichtigten Aktivitäten oder als Folge einer Einweihung in das jeweilige Know How zu erwarten ist.

---

1 vgl. L.P. Bucklin, A Theory..., a.a.O., S. 42.

Die Überlegungen über taktisch gemäßigte Einflußversuche und zu vermeidende Zwänge und Bestrafungen treten in den Hintergrund, wenn die Existenz des Systems durch externe Entwicklungen gefährdet ist. Der Wunsch, ein System zu erhalten, das sich bisher als funktionstüchtig erwiesen hat und auch zukünftig ökonomische Vorteile erwarten läßt, ist als ein höheres Ziel der Systemelemente vorstellbar, das alltägliche Meinungsverschiedenheiten in den Hintergrund treten und den Konsens innerhalb des Systems selbstverständlich werden läßt, solange die äußere Bedrohung wahrgenommen wird.[1]

Ein echter Konsens der Meinungen über Programme und Aktivitäten, der nicht nur kurzfristigen Anforderungen standhalten soll, scheint dennoch auch bei einem ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnis in der Regel eher durch überzeugende Beweise der durch Marketingführerschaft erreichbaren Vorteile herzustellen zu sein als durch Zwänge, die über kurz oder lang Auflehnung und Abspaltungsversuche zur Folge haben können. Diese Vermutung wird durch empirische Erkenntnisse gestützt, die besagen, daß Systemelemente zufriedener mit den bestehenden Geschäfts- und Führungsbeziehungen werden, wenn statt Drohungen und Bestrafungen andere Methoden der Macht und Einflußnahme ohne Bestrafungscharakter verwendet werden.[2]

Etzioni unterstreicht die Bedeutung der Fähigkeit zur Konsensbildung als Merkmal der Führungsfähigkeit und formuliert die Hypothese:[3]

> "Je geringer das Ausmaß an gemeinsamen Bedürfnissen und neuen Ideen aufgrund unterschiedlicher Ausgangspositionen oder ineffektiven Mechanismen zur Konsensbildung im System ist, desto geringer ist die Führungsfähigkeit." (H 20)

Die Richtigkeit dieser Hypothese vorausgesetzt, ergibt sich da-

---

1 vgl. L.W. Stern, B. Sternthal, C.S. Craig, Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study. "Journal of Marketing Research". Vol. 10. Mai 1973. S. 169 - 179. Hier: S. 170.

2 vgl. S.D. Hunt und J.R. Nevin, a.a.O., S. 192.

3 A. Etzioni, a.a.O., S. 469.

raus, daß die Fähigkeit eines potentiellen Marketingführers zur Konsensbildung ganz allgemein daran abzulesen ist, inwieweit es ihm mithilfe wirksamer Konsensmechanismen gelingt, eine Übereinstimmung einerseits in bezug auf die Zielvorstellungen der Systemelemente, andererseits über die zu ergreifenden Maßnahmen zu erreichen, die zur Erfüllung der Ziele als notwendig und erfolgversprechend angesehen werden.

214 Fähigkeit zur Überwindung von Widerständen

In engem Zusammenhang mit der Konsensbildung steht die Machtanwendung zur Überwindung von Widerständen. Erhöhte Konfliktgefahren liegen in den individuellen Verhaltensspielräumen, die den einzelnen Unternehmen autonome Entscheidungen in dem Bereich derjenigen Marketingaktivitäten überlassen, die nicht durch die Kooperation abgedeckt sind.[1] Einer notwendigen Konsensbildung im System stehen - unter anderem aufgrund gegenseitiger Unzufriedenheiten mit der Übernahme und Ausübung funktionaler Zuständigkeiten - mannigfache Streitfragen und Meinungsunterschiede im Wege, die zu überwinden sind.

Ein Absatzkanal birgt in seiner Struktur und der Wirkungsrichtung der Marketingkonzeptionen und -aktivitäten der beteiligten Unternehmen Ansatzpunkte zu divergierenden Ergebnissen der Entscheidungsprozesse. "Es liegt daher in der Natur der Sache, daß eine Koordination zwischen einem total vertikal und einem regional verantwortlich arbeitenden (Handels- bzw. Hersteller-)Unternehmen zwangsläufig zu Konflikten führen muß."[2]

Konflikte, die immer in Form bestimmter Streitpunkte zwischen den Unternehmen zum Ausdruck kommen, verändern das System. "Effektive Marketingführerschaft erfordert die Beurteilung und Kontrolle der Wirkungen von Konflikten zwischen Unternehmen eines Kanals, die für die Leistungswirksamkeit und die Stabilität des Systems zu erwarten sind."[3] Die Handhabung derartiger Kon-

---

1 vgl. B. Tietz, a.a.O., S. 242.
2 H. Trützschler, a.a.O., S. 322.
3 H. Assael, a.a.O., S. 573.

flikte erfordert die Einschaltung von "Mechanismen, über die einerseits positive Konfliktfolgen genutzt, andererseits negative Einflüsse auf die Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit vermieden werden können - auch wenn damit keine abschließende Beseitigung des Konflikts erzielt wird."[1]

Erleichtert wird die Konflikthandhabung, wenn die Aktivitäten nicht auf die Behandlung oberflächlich sichtbarer Ausdrucksformen von Konflikten beschränkt, sondern die Ursachen der einer integrativen Zusammenarbeit von Hersteller und Handelsunternehmen im Wege stehenden Hindernisse einer Analyse unterzogen werden. Immer mehr ziehen "die gegenseitigen Erwartungshaltungen, beiderseitige Zielsetzungen und deren Verträglichkeit, Kommunikationsbeziehungen und Informationsmängel"[2], auch Machtbeziehungen und Machtverhalten als die wesentlichen Konfliktursachen die Aufmerksamkeit wissenschaftlicher Erörterungen wie auch empirischer Marktanalysen auf sich. Wirksame Möglichkeiten zur Handhabung latenter und manifester Konflikte lassen sich nur dann ermitteln, wenn Anhaltspunkte über die Hintergründe der jeweiligen Streitfragen und deren Abbaufähigkeit vorliegen. Auch Aufschlüsse über die Bereitschaft der beteiligten Unternehmen zum Abbau der Konflikte, zum Gespräch und zum Kompromiß sind notwendig, um Maßnahmen der Konflikthandhabung im Einzelfall erfolgreich einzusetzen.

Eine derartige, den Hintergrund von Konflikten durchleuchtende Analyse ermöglicht zunächst eine Trennung zwischen einmalig aufgetretenen und wiederkehrenden Differenzen. Es ist Aufgabe einer geschickten Verhandlungsführung, echte Problembereiche von lösbaren Schwierigkeiten abzugrenzen. Auch scheinbar echte Konflikte verdienen eingehende Bemühungen um Lösungen. Vielfach lassen falsche Wahrnehmungen der Partner die Positionen der anderen Unternehmen als Widersprüche zu den eigenen Vorstellungen erscheinen. Derartige Fehlwahrnehmungen lassen sich in vielen Fällen durch klärende Gespräche ausräumen, so daß die tatsächlich

---

1 H. Steffenhagen, a.a.O., S. 175.

2 H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 9.

bestehenden Konflikte auf ihren Kern reduziert werden können.[1] Beispielsweise hat der Streit über Verpackungsfragen neben gewissen Mängeln der Informationsbeziehungen zwischen Hersteller und Handel auch Zieldivergenzen als Ursache. Die vermuteten Zieldivergenzen sind aber in Absatzkanälen von Produkten der Lebensmittelbranche häufig in Wahrheit nur relativ schwach oder gar nicht vorhanden, so daß sie durch eine offene Darlegung der jeweiligen Positionen weitgehend ausgeräumt werden können.[2]

In jedem Fall ermöglicht das Verständnis von Konfliktbeziehungen und der Art und Intensität verschiedener Streitigkeiten, die in Absatzkanälen auftreten können, den Aufbau eines Frühwarnsystems.[3] Mithilfe eines Katalogs aufgetauchter Streitfragen und Angaben ihrer Ursachen und Möglichkeiten zur Ausräumung können in konfliktträchtigen Bereichen vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden, die eine Streiteskalation verhindern und das System als Erfolg der Marketingführerschaft der gewünschten Stabilität einen Schritt näher bringen. Hinweise auf Gefahren von Fehlwahrnehmungen und die Bedeutung des Informationsaustausches zu ihrer Vermeidung können ebenso der Versachlichung der Beziehungen zwischen Kanalpartnern dienen, wie die Erfassung konzeptioneller Meinungsdifferenzen gegenüber 'echten', nur durch 'Quasilösungen' oder Kompromisse überspielbaren Konflikten.

Ein Marketingführer kann sein Geschick dadurch beweisen, daß Konflikte in einem möglichst frühen Stadium[4] eingegrenzt werden und so der offene Ausbruch grundlegender Differenzen vermieden wird.[5] Auf diese Weise kann das Entstehen zusätzlicher Antipa-

---

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 41.

2 vgl. ebenda, S. 19.

3 vgl. L. Rosenberg, The Development of Conflict in Contractual Marketing Systems: A Case Study. In: D.N. Thompson (Hrsg.), Contractual Marketing Systems. Lexington, Mass. 1971. S. 147 - 173. Hier: S. 166.

4 Der Erfolg einer Marketingführerschaft hängt zum großen Teil davon ab, inwieweit es gelingt, die Systemumwelt betreffende Probleme zu handhaben. Vgl. J.L. Heskett, Costing and Coordinating External and Internal Logistic Activities. In: D.J. Bowersox, B.J. Lalonde, E.W. Smykay (Hrsg.), Readings in Physical Distribution Management. The Logistics of Marketing. London 1969. S. 74 - 84. Hier: S. 83.

5 vgl. W.L. Bühl, a.a.O., S. 49; zu den unterschiedlichen Stadien

thien und die Ausweitung des Konfliktbereichs auf benachbarte Problemfragen eher verhindert werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, positive Konfliktwirkungen auszunutzen.[1] Dabei wäre es kurzsichtig und kaum Ausdruck einer hohen Führungsqualifikation, Konflikte erst in einem manifesten Stadium zur Kenntnis zu nehmen und Gegenmaßnahmen zu überdenken.[2] Wie Rosenberg und Stern bemerken, treten bereits in frühen Konfliktstadien negative Wirkungen auf, so daß es für die Effektivität von Führungsaktivitäten ausschlaggebend sein kann, schon latente Konflikte zu erforschen und unter Kontrolle zu haben.[3]

Positive Konfliktwirkungen können sich aus ausgleichenden und stabilisierenden Tendenzen ergeben, etwa durch intensiv geführte Gespräche über echte oder vermeintliche Grundsatzkonflikte. Auch heranwachsende neue Kräfte, die ein Gegengewicht zu einer herrschenden Unternehmung darstellen, können für das System förderlich sein. Meinungsunterschiede erweitern das Feld möglicher Argumentationen im Rahmen von Entscheidungsproblemen und regen die kritische Suche nach kalkulierten, ausgefeilten Problemlösungen verstärkt an, da eine größere Vielfalt an Ideen und kreativen Vorschlägen in den Entscheidungs- und Auswahlprozeß eingebracht werden. Primär liegt das Interesse bei der Konflikthandhabung ähnlich wie bei der Konsensbildung darin, die Beziehungen innerhalb des bestehenden Systems aufrechtzuerhalten und weiterzubilden, ohne daß der Systemzusammenhalt durch deutliche Konfron-

---

1 Beispiele für den Zusammenhang zwischen Konflikten und der Wirksamkeit des Systems werden dargestellt von B. Rosenblom, Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. "Journal of Marketing". Vol. 37. Juli 1973. S. 26 - 30.

2 Die Ansicht, daß sich das Augenmerk einer Kontrollinstanz in einem bereits installierten Distributionssystem auf manifeste Konflikte zu konzentrieren hat, kann nicht uneingeschränkt geteilt werden. Vgl. aber W. Kroeber-Riehl und P. Weinberg, Konflikte in Absatzwegen als Folge inkonsistenter Präferenzen von Herstellern und Händlern. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 42. Jg. 1972. Nr. 8. S. 525 - 544. Hier: S. 530; zu Konflikten als Begleiterscheinungen von Entscheidungsprozessen in einer Kooperation vgl. E. Grochla, Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht. In: E. Boettcher (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972. S. 1 - 18. Hier: S. 16.

3 L.J. Rosenberg und L.W. Stern, a.a.O., S. 43.

tationen bedroht wird.

Zur frühzeitigen kontrollierten Eindämmung negativer Konfliktfolgen wird verschiedentlich eine Institutionalisierung der Konfliktaustragung angeregt, aufgrund derer Spannungen rechtzeitig aufgedeckt und im Frühstadium einer Lösung zugeführt werden sollen.[1] Dieses kann in Absatzkanälen durch die Einrichtung von Gesprächsrunden geschehen, in denen durch kritische Meinungsäußerungen und Verbesserungsvorschläge Schwachstellen der Zusammenarbeit aufgedeckt werden können und gleichzeitig die Kreativität gefördert wird. Diese der Konfliktreduzierung dienenden Informationskontakte bedürfen der ständigen Pflege und Überwachung, damit die im Ansatz vorhandene Bereitschaft, Streitfragen zu besprechen und möglichst auszuräumen, nicht an kurzsichtiger Bequemlichkeit und zeitlicher Überlastung der Gesprächspartner mit anderen, scheinbar wichtigeren Fragen scheitern.[2]

Mit wachsender Bindung der Unternehmen an das System steigt auch die Wahrscheinlichkeit, daß eine Institutionalisierung der Konflikthandhabung von allen Mitgliedern getragen wird und zur Versachlichung und Stabilisierung der Beziehungen beiträgt.[3] Eine weitgehende Zentralisierung der Informationsbeziehungen durch den Marketingführer scheint als Alternative höchstens unter kurzfristigen Gesichtspunkten erfolgversprechend.[4] Die Ausschöpfung lediglich der vom Marketingführer kontrollierten Informationsquellen vermittelt zunächst einheitliche Daten und gleichgerichtete Informationen, die wesentlich divergierende Meinungen der Elemente kaum erwarten lassen. Der sehr komplexe Aktionsbereich des gesamten Distributionssystems erfordert jedoch differenzierte Hintergrundinformationen für alle und aus allen Systemstufen. Diese

---

1 vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 152.

2 Die generelle Bereitschaft von Industrie und Handel zu erfolgversprechenden Maßnahmen aktiver Konflikthandhabung bestätigte eine empirische Untersuchung. Vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., 4. Abschlußfrage des Fragenkatalogs.

3 vgl. L.W. Stern, Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis. In: D.N. Thompson (Hrsg.), Contractual Marketing Systems. Lexington, Mass. 1971. S. 111 - 145. Hier: S. 113.

4 vgl. dagegen L.W. Stern, The Interorganization Management..., a.a.O., S. 313.

Detailkenntnisse über funktionsspezifische Besonderheiten der einzelnen Unternehmen sind zur Abrundung des erforderlichen Informationsstands für Koordinationsentscheidungen unerläßlich, können aber vom Marketingführer aus eigener Kraft häufig kaum erfaßt werden.

Infolgedessen erweist sich zumindest mittelfristig ein gemeinsames Informationssystem als unerläßlich. Da jedoch Information Macht darstellt, scheint bei der Beurteilung praktischer Möglichkeiten zur gleichberechtigten Beteiligung an Informationssystemen die einschränkende Annahme erforderlich:

> Informationen werden zur Konfliktminderung umso bereitwilliger zur Verfügung gestellt, je mehr ein Unternehmen sich hiervon eine gesteigerte Leistungsfähigkeit des Systems verspricht und je mehr es in der Lage ist, den Erfolg des Systems durch Einflußnahme zu steuern. (H 21)

Diese Voraussetzung kann z.B. in vertraglichen Systemen erfüllt sein, da formelle Sanktionsmöglichkeiten für den Fall eines Mißbrauchs zur Verfügung stehen.

Marketingführerschaft erfordert häufig den Einsatz von Machtmitteln, denn auch versteckte Hinweise auf scheinbare Notwendigkeiten und die Festlegung von Schwerpunkten der Systemaktivitäten innerhalb einer partizipativen Zusammenarbeit stellen Einflußversuche dar. Daher ist in diesem Zusammenhang besonders die Konfliktbedeutung der Macht hervorzuheben. Es ist weniger der Machtbesitz, der Anlaß zu Verstimmungen gibt, als unüberlegte oder überzogene Methoden der Einflußnahme. Große Machtressourcen ermöglichen es, auf die Zustimmung oder Mitarbeit anderer Elemente weitgehend zu verzichten. Sie verleiten daher dazu, Forderungen anderer Elemente zu übersehen, die Probleme dementsprechend zu vereinfachen, dadurch aber auch Ablehnung und Widerstand anzufachen.[1] Die in früheren Jahren stark forcierte Einführung von Handelsmarken ist als eine derartige Reaktion auf eine als zu starkes Übergewicht empfundene Machtposition von Herstellern zu verstehen.

Ein immer noch aktuelles Beispiel für die Konfliktbelastungen, die sich aus einer Einflußnahme für das System ergeben können, ist die Direktwerbung starker Markenartikelhersteller. Diese wird

---

1 vgl. W. Kirsch und W.-M. Esser, a.a.O., S. 197.

vom Handel häufig als Druckmittel empfunden, das ihn zwingt, ein bestimmtes Produkt in seinem Sortiment zu führen. Die Verärgerung wächst, wenn weitere Spannungen bestehen oder der Handel aus anderen, etwa sortimentspolitischen Gründen von sich aus nicht geneigt ist, jenes Produkt zu führen. Eine Ursachenanalyse kann aufdecken, ob der Streit über den Werbefeldzug ein grundsätzliches Problem darstellt, oder lediglich sichtbarer Ausdruck anderer versteckter Konflikte ist, so daß eine Einschränkung der das Produkt 'vorverkaufenden' Aktionen keine zwingende Schlußfolgerung ist. Der eigentliche Grund für die Ablehnung des Produktes und damit für den Ärger über die Werbung kann etwa in Service- oder Lieferfragen, unerwünschten Aktivitäten von Reisenden, Rabattfragen oder ähnlichem zu suchen sein.

Die folgende Hypothese

> "Je höher das Ausmaß des wahrgenommenen vertikalen Konflikts zwischen Mitgliedern eines bestimmten Absatzkanals, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer funktionierenden Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Kanals."[1] (H 22)

legt in bezug auf die Aktivitäten eines potentiellen Führungsunternehmens folgende Schlußfolgerung nahe:

> Je mehr es gelingt, im Falle wahrgenommener Konflikte Problemlösungen gemeinsam mit dem Partner zu erarbeiten, umso größer sind die zu erwartenden Produktivitätszuwächse für das System. (H 23)

Diese Aussagen unterstreichen die Bedeutung, die der Handhabung latenter Konflikte beigemessen werden muß, da nicht offen ausgebrochene Streitigkeiten auch kaum in ebenso scharfer Form wahrgenommen werden wie manifeste Konflikte.

Die Beurteilung von Fähigkeiten zur Widerstandsüberwindung hat aber nicht allein diesen Tatbestand zu berücksichtigen, sondern darüber hinaus ist zu prüfen, ob und inwieweit durch behutsames Taktieren neue Konflikte vermieden werden können.

Erste Ansatzmöglichkeiten zur Eingrenzung realer Konfliktbeziehungen in Absatzkanälen zeigen Rosenberg und Stern auf, die Vorschläge zur Konfliktmessung aufgrund divergierender Wahrnehmungen sol-

---

1 L.W. Stern und J.L. Heskett, a.a.O., S. 293.

cher Kriterien entwickeln, die als Konfliktsymptome gelten.[1] Einzelheiten des Verfahrens können an dieser Stelle nicht näher erörtert werden. Jedoch scheint die Messung des Konfliktniveaus zu wiederholten Zeitpunkten ein Weg, auch Aufschlüsse über die Qualität der Konflikthandhabung, d.h. ihre Wirksamkeit im Zeitablauf, durch einen potentiellen Marketingführer zu gewinnen.

23 Ermittlung des Fähigkeitspotentials

Die genannten Kriterien deuten zwar die Anforderungen an, mit denen sich auseinanderzusetzen Führungselemente in der Lage sein müssen. Sie reichen in ihrer bisher wenig konkreten Form aber kaum aus, um als operationale Kriterien zur Messung relativer Führungsfähigkeiten herangezogen werden. Die allgemeinen Fähigkeiten der Entscheidungsfindung, der Unterstützungsmobilisierung, Konsensbildung und Widerstandsüberwindung sind eher als übergeordnete Merkmalsklassen zu verstehen, im Rahmen derer konkrete Ausprägungen mit praktischer Bedeutung für das betrachtete System ermittelt werden können.

Dabei empfiehlt sich eine ähnliche Vorgehensweise, wie sie bei der Machtmessung vorgezeichnet worden ist, zumal diese beiden Einzelkomplexe des Untersuchungsobjekts 'Führungspotential' erst zusammen mit den ermittelten Führungsmotivationen die Klassifizierung unterschiedlicher Führungspotentiale ermöglichen. Infolgedessen müssen für die vier Merkmalskategorien ebenfalls Befragungen bei den beteiligten Unternehmen aller Kanalstufen durchgeführt werden, die jeweils Beurteilungen der eigenen Fähigkeit und die wahrgenommene Fähigkeit der anderen Stufe sichtbar machen, und anhand derer geprüft werden kann, wer als mit jeweils stärkeren Fähigkeiten ausgestattet eingestuft wird.[2]

Der Bezug zum konkreten Absatzkanal, in dem das Führungselement identifiziert werden soll, kann dadurch hergestellt werden,

---

1 L.J. Rosenberg und L.W. Stern, Conflict Measurement in the Distribution Channel. "Journal of Marketing Research". Vol. 8. November 1971. S. 437 - 442.

2 Es empfiehlt sich, den strukturellen Aufbau dieses Untersuchungsabschnittes den Fragen zur Machtermittlung anzupassen. Vgl. Tab. 2, S. 133 dieser Arbeit.

daß zunächst in einer Voruntersuchung spezielle Aspekte geprüft werden, die das betrachtete System charakterisieren und die an den Marketingführer gestellten Anforderungen präzisieren:

a) Zielsetzungen des Systems und ihre Operationalität; relevante Informationsquellen; Häufigkeit wie Ausmaß der Informationsbeschaffung; Methoden der Informationsauswertung; als wichtig erachtete individuelle organisatorische und personelle Voraussetzungen zur wirksamen Entscheidungsfindung;

b) die aufgrund ihrer Stärke zur Unterstützung einer potentiellen Führungsunternehmung geeigneten Elemente und ihre Mobilisierbarkeit; Einfluß von Verbänden, wirtschaftspolitischen Stellen oder sonstigen systemexternen Gruppen auf die Meinungsbildung im System; öffentlichkeitswirksame Bereiche, in denen ein Engagement Anerkennung und Unterstützung erwarten läßt;

c) abstimmungsbedürftige Fragen; als Anreiz zur Abstimmung, Anpassung bzw. Kooperation empfundene Werte; Notwendigkeit individueller Sonderbehandlungen und erwartete Ausgleichsleistungen; Partnerschafts- und Kooperationsgeist; Stabilität der Systembeziehungen; Unsicherheitsabsorption; Systemgefährdung durch externe Entwicklungen;

d) Konflikte im System und deren Ursachen; Ausräumbarkeit und Abbaubereitschaft; Möglichkeiten der Konfliktvorbeugung; Institutionalisierung der Konfliktaustragung; Konfliktladung von Einflußversuchen und Machtanwendung.

Diese Aufzählung hat lediglich beispielhaften Charakter. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wurde bisher nicht in empirischen Untersuchungen überprüft. Im Einzelfall können Spezialaspekte innerhalb eines Systems von Bedeutung sein, die gegebenenfalls bei der Entwicklung einer Befragungskonzeption zusätzlich zu beachten und einzuarbeiten sind.

Ein weiteres Problem liegt in der Gewichtung einzelner Fähigkeitsmerkmale begründet. Unterschiedliche Führungssituationen und insbesondere die spezifischen Aufgabenkomplexe stellen verschiedenartige und häufig ungleichgewichtige Anforderungen an die Ausprägung der Kriterien des jeweiligen Führungspotentials.[1] Wiederkehrende Alltagsfragen, die zwischen Hersteller und Handelspartnern zu klären sind, - etwa die Ausrichtung von Promotionsaktionen auf die Wünsche des Handelsbetriebes oder die Gestaltung von Displaymaterial - erfordern in der Regel ein anders geartetes Führungsgeschick als innovative Problemstellungen, wie

---

1 vgl. F.E. Fiedler, Personality..., a.a.O., S .378; B.M. Bass, a.a.O., S. 175.

die Neuorganisation von Systembeziehungen. Darüber hinaus zieht die Dynamik der Umweltsituation vielfach eine Verschiebung der Aufgabenstrukturen nach sich und verlangt in Anpassung an die veränderten Gegebenheiten eine Neugewichtung der einzelnen Kriterien.

In Abstimmung mit den so ermittelten konkreten Gegebenheiten sind die Meinungen der beteiligten Unternehmen über die eigenen Fähigkeiten und die der anderen Unternehmen zu untersuchen. Je nachdem, ob die Elemente in der Wahrnehmung der Befragten über relativ höhere oder niedrigere Fähigkeiten verfügen, ist wiederum eine Rangordnung vorzunehmen, die den Umfang der Fähigkeitspotentiale wiedergibt.[1]

Die theoretischen Überlegungen scheinen in realen Beziehungen allerdings in dieser differenzierten Form kaum zu verwirklichen sein. Die Schwierigkeiten der Ermittlung von Fähigkeiten sind eher höher einzuschätzen als die einer Machtmessung. Auch Führungsfähigkeiten, ihre Wahrnehmung und Beurteilung in bezug auf zukünftige Probleme hängen von vergangenen Erfahrungen des Führungselementes und der unterlegenen Unternehmen ab.[2] Soweit ein Unternehmen in früheren Situationen Erfolg oder Mißerfolg mit Einflußversuchen verzeichnet hat und ähnliche Situationen zukünftig wiederholbar scheinen, ist eine entsprechende Einstufung der Führungsfähigkeiten auch für die Zukunft wahrscheinlich.

Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, daß die Befragungsaktion den Aspekt unterschiedlicher Führungsfähigkeiten erst bewußt machen und als Folge einer intensivierten Auseinandersetzung mit der Verteilung von Führungsfähigkeiten im System die Verände-

---

1 Auch Fiedler entwickelt zur Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen, die in ihrer Gesamtheit auf die jeweilige Führungseignung innerhalb der Gruppe schließen lassen, motivationale Maße, die an dieser Stelle nicht näher erläutert werden können. Hintergrund dieser Vorgehensweise ist der Gedanke, daß die gegenseitige Einschätzung von Gruppenmitgliedern untereinander, die wechselseitige Anerkennung ein- oder vielseitiger Fähigkeiten, einer hohen oder schwachen Qualifikation gleichzeitig ein Merkmal der Führungssituation und mitbestimmend dafür ist, ob und in welchen Situationen ein Element Aussicht hat, Führungsaktivitäten zu entwikkeln. Vgl. F.E. Fiedler, Personality..., a.a.O., S. 363.

2 vgl. B.M. Bass, a.a.O., S. 179.

rung von Meinungen einleiten kann. Das zu Beginn dieses Prozesses der Meinungsbildung ermittelte Befragungsergebnis wäre somit relativ schnell veraltet.

Ausprägungen des Fähigkeitspotentials sind in ihren Wirkungen auf die Leistungskraft des Systems interdependent, zum Teil auch austauschbar. Erfolgreiche Anstrengungen zur Schaffung eines breiten Konsens verringern z.B. das Ausmaß notwendiger Konfliktlösungen; auch die Entscheidungsfindung wird vereinfacht. Werden Entscheidungen in kooperativen Prozessen vollzogen, sind daraus wesentliche Erleichterungen für konkrete Verhandlungsergebnisse zu erwarten, da die Bereitschaft zu gegenseitigem Entgegenkommen wie auch das Vertrauen in sachliche Fähigkeiten und den Kooperationswillen auf diese Weise wächst.[1] Auch werden Informationen eher von einem Unternehmen akzeptiert, das für befähigt gehalten wird, Führungsaufgaben zu lösen.[2]

Andererseits kann die Konsensbildung infolge massiver systemexterner Unterstützungsmobilisierung erschwert werden. Betrachtet man die Direktwerbung von Herstellern bei den Konsumenten unter diesen Aspekten, so deuten Äußerungen von Handelsrepräsentanten, die solche Aktionen als 'Meinungsmanipulation' oder 'Meinungsterror' klassifizieren, die Zweischneidigkeit der Wirkungen an, die sich als Folge der Gesamtheit von Aktivitäten schließlich im System niederschlagen können. Ausschlaggebend für die praktische Bedeutung des Fähigkeitspotentials sind aber die verfügbaren Einzelfähigkeiten in ihrem Zusammenspiel.

Die praktischen Ermittlungsschwierigkeiten, die an das Urteilsvermögen der Befragten fast unerfüllbare Anforderungen stellen, legen den Gedanken an eine Vereinfachung des Verfahrens nahe, indem das Ausmaß des wahrgenommenen Fähigkeitspotentials nur global untersucht wird. Eine derartige Vorgehensweise darf detaillierte Fragen nach Zielsetzungen, Konfliktmechanismen oder

---

1 vgl. zu den Möglichkeiten kooperativer Planungsentscheidungen H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 339.

2 vgl. die diesbezüglichen Erkenntnisse bei M. Webster Jr., L. Roberts und B.I. Sobieszek, Accepting "Significant Others": Six Models. "American Journal of Sociology". Vol. 78. 1972 - 73. S. 576 - 598.

der systemexternen Unterstützung nicht gänzlich ausschließen; aber die Stärke des Führungspotentials wird nur einmal für sämtliche Merkmale in ihrer Gesamtheit bewertet. Dadurch entfallen die Probleme, wie Einzelmerkmale untereinander zu gewichten sind, wie auch Synergien in der Bewertung eingefangen werden können. Vor allem werden die Quellen subjektiver Schätzfehler im Rahmen der Bewertungen reduziert.

Andererseits besteht die Gefahr, wichtige Zusammenhänge zu übersehen oder zu unterschätzen, wenn die Untersuchung zu sehr auf oberflächlich sichtbare Zusammenhänge beschränkt bleibt. Im Bewußtsein der nur begrenzt erreichbaren Genauigkeit kann sich daher dennoch die Verfahrensalternative einer detaillierten Analyse der vier Einzelmerkmale und ihrer getrennten Einstufung anbieten. Die Antwort auf abschließende Fragen nach grundsätzlichen Erfahrungen mit Führungsversuchen eines Elementes in früheren Situationen und nach Erwartungen und Hoffnungen, die sich hieraus für zukünftige Führungsaktivitäten ergeben, ermöglicht zunächst eine zusammenfassende Beurteilung des Fähigkeitspotentials. Ein Vergleich der Detailergebnisse mit der allgemeinen Einschätzung liefert gleichzeitig gewisse Hinweise auf mögliche Synergieeffekte oder Überschneidungen. Allerdings kann die Ursache für nicht übereinstimmende Befragungsergebnisse auch in Fehlwahrnehmungen zu suchen sein.

Die Entscheidung für die eine oder die andere hier angedeutete Methode kann nur im Einzelfall getroffen werden. Dabei wird vor allem die Komplexität der Systembeziehungen und die Vielschichtigkeit der jeweiligen Führungsaufgabe als ein schwerwiegendes Argument zu prüfen sein. Ein zu umfangreiches, vom Befragten nicht überschaubares Befragungsprogramm überfordert seine Auskunftbereitschaft und auch das Konzentrationsvermögen, so daß schließlich die Qualität der Erhebung durch mangelhafte Genauigkeit der Aussagen geschmälert werden kann, wenn die Teilnahme nicht bereits von vornherein abgelehnt worden ist.

Das Fähigkeitspotential kennzeichnet in seiner Gesamtheit die Möglichkeiten eines Unternehmens, vorhandene Macht zur Wahrnehmung von Führungsfunktionen zu aktivieren und die zur Marketingführerschaft erforderlichen Machtmittel auf Dauer zu erhalten. Als weiteres Merkmal des Führungspotentials ist der ausdrückli-

che Wille zur bewußten Führerschaft im Absatzkanal hervorzuheben, der insbesondere bei weniger stark ausgeprägten Macht- und Fähigkeitspotentialen für einen Vorsprung als geeignetes Führungselement ausschlaggebend sein kann.

3. Das Motivationspotential

Macht und Fähigkeit zur Marketingführerschaft werden keineswegs immer von einer entsprechenden Führungsmotivation begleitet.[1] Erst die Bereitschaft, aktiv in Systemprozesse einzugreifen und die entsprechende Verantwortung für eingetretene Konsequenzen zu übernehmen, kennzeichnet ein mächtiges und mit den notwendigen Fähigkeiten ausgestattetes Unternehmen als potentiellen Marketingführer im eigentlichen Sinn. Wird ein verfügbares Macht- und Fähigkeitspotential nicht ausgenutzt, so kann dies einmal darauf zurückzuführen sein, daß das eigene Potential unterschätzt wird oder aber darauf, daß vorübergehend oder dauerhaft keine Neigung besteht, andere Unternehmen in ihrem Verhalten zu beeinflussen.[2]

31 Merkmale des Motivationspotentials

311 Bereitschaft zur Einflußnahme

Die Bereitschaft zur Einflußnahme kennzeichnet die Führungsaktivitäten und die Intensität, mit der Führungsentscheidungen betrieben werden. Ein Unternehmen, das über Macht im Distributionssystem und möglicherweise auch über Führungsfähigkeiten verfügt, kann zwar im Einzelfall unbewußt und ohne aktiv zu werden, allein durch seine Existenz koordinierenden Einfluß ausüben. Derar-

---

1 Dieser Zusammenhang zwischen Fähigkeit und Willigkeit, eine bestimmte Verhaltensweise zu realisieren, gilt für die Anpassungs- wie für die Führungsbereitschaft. Vgl. in diesem Zusammenhang zur Anpassungsbereitschaft H. Dienstbach, Dynamik der Unternehmungsorganisation. Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change". Wiesbaden 1972. S. 105.

2 vgl. D. Cartwright, A Field Theoretical Conception..., a.a.O., S. 203.

tigen antizipierenden Reaktionen kleinerer bzw. schwächerer Unternehmen bleiben jedoch relativ enge Grenzen gesetzt. Denn, wenn nicht hin und wieder Beweise der Marktstärke sichtbar werden, schwindet die ehemals wahrgenommene Macht im Laufe der Zeit aus dem Bewußtsein anderer Marktteilnehmer; das Macht- und Fähigkeitspotential verzehrt sich von selbst.

Es ist beispielsweise vorstellbar, daß der Markterfolg eines Produktes zunächst aus dem hochstehenden Image der Herstellerunternehmung genährt werden kann, ohne daß der durch seine Marktstärke als Führungselement qualifizierte Hersteller eine Initiative zu koordinierenden Vorstößen im Absatzkanal unternehmen und seinen Führungswillen zum Ausdruck bringen muß. Die umsatzstarken Phasen werden allerdings ohne ausdrückliche Anstrengungen, die Marketingaktivitäten der Systempartner zur Verlängerung der Markchancen eines Produktes zu koordinieren, von kürzerer Dauer sein als bei planmäßigen und systematischen Führungsbemühungen.

Gezielte Aktionen setzen die entsprechende Motivation voraus, Maßnahmen zu ergreifen und durchzusetzen. In der Regel stehen der Realisierung von Führungsabsichten Hindernisse und Widerstände entgegen. Dann ist vor allem Standfestigkeit in der Verfolgung der eigenen Vorstellungen erforderlich, die aber nicht mit einem starren Festhalten überkommener Positionen und Taktiken zu verwechseln ist. Grundsätzlich sind Merkmale der jeweiligen Situationen und die Erwartungen, die ein Element an einen Einflußversuch knüpft, für die Bereitschaft, Macht und Einfluß auszuspielen, ausschlaggebend.[1]

Widerstände zu überwinden, kann zeitliche wie materielle Opfer erfordern. Die Notwendigkeit, vereinzelt erforderlich werdende Zwänge in ihren langfristig möglichen, negativen Wirkungen zur Sicherung des Systemzusammenhalts durch andere interaktionsfördernde Maßnahmen auszugleichen, kann dem Führungselement zunächst erhebliche Kosten abverlangen, die ohne Führungsinitiative nicht anfallen würden. Intensivierte Gespräche, Schulungs-

---

1 vgl. D. Cartwright und A. Zander, a.a.O., S. 219.

und Aufklärungsseminare, verstärkte Anregungen zur Ausräumung drohender, aber vermeidbarer Konflikte oder ähnliche Maßnahmen verlangen den Einsatz von Ressourcen, die bei kurzfristiger Beurteilung anderweitig höhere Gewinne erbringen könnten. Forcierte Werbeaktivitäten etwa bringen schnell sichtbare Umsatzzuwächse und überdecken zunächst mögliche Widerstände des Handels; die längerfristig zu erwartenden Schwierigkeiten für vertikale Marketingstrategien werden aber eher noch potenziert.

Überlegungen dieser oder ähnlicher Art wie auch eine grundsätzlich stärker ausgeprägte Neigung zur Anpassung oder auch zum Alleingang können von Fall zu Fall die Entscheidung zuungunsten einer aktiven Marketingführerschaft beeinflussen. Die Einflußbereitschaft in positiver Weise stimulierende Motive können ein eigennütziges Machtstreben und die Hoffnung auf persönliche Vorteile, etwa eine Stärkung der eigenen Machtposition, oder die Einsicht sein, daß ökonomische Ziele durch planvolle Koordination besser erreicht werden können und daß das Element sich selbst als mit den besseren Voraussetzungen ausgestattet sieht, notwendige Maßnahmen zu ergreifen und Entscheidungen im System durchzusetzen.[1]

Die Vorstellung, daß ein Konkurrent die Führerschaft übernehmen könnte, kann ebenfalls Antriebskraft für eine ausdrückliche Einflußbereitschaft sein. Häufig werden die Vorteile abgestimmten Verhaltens erkannt. Mangelt es aber an dem Willen, sich selbst anzupassen, verbleibt die eigene Führungsinitiative als einzige Möglichkeit. So sind Großhandelsgruppen denkbar, die sich um neue, auch einen Führungsanspruch im vertikalen System rechtfertigende Marketingkonzepte bemühen, um gegenüber dem zur horizontalen Konzentration neigenden Einzelhandel nicht in eine zu starke Abhängigkeit zu geraten, die einer Degradierung zum Zulieferer gleichkäme.

In vielen Fällen ist die fehlende Bereitschaft, sich an der Führung eines anderen Unternehmens unterzuordnen, grundsätzlicher Natur. Die Entscheidung kann aber auch davon abhängen, welche speziel-

---

1 In diesem Sinn unterscheidet Bass ein Eigeninteresse sowie die Aufgaben- und Interaktionsorientierung als mögliche Hinter-

len Erwartungen mit dem zukünftigen Führungsverhalten verknüpft werden. Entsprechen der wahrscheinliche Führungsstil, vermutete Einzelziele, die personellen Möglichkeiten oder ähnliche, bei anderen Unternehmen wahrgenommene Merkmale nicht dem eigenen Verständnis von Marketingführerschaft, so ist eher eine Neigung zur eigenständigen Einflußnahme zu erwarten, als wenn Ziel- und Alternativenbeurteilungen weitgehend identisch eingeschätzt werden.

Anderer Art ist der Ansporn für ein Führungselement, der aus positiven Erfahrungen mit früheren Einflußversuchen erwächst. Die Wahrnehmung eigener Erfolge und ein bereitwilliges Eingehen anderer Unternehmen auf Verhaltensvorschläge des Führungselementes stärken das Selbstbewußtsein, das Vertrauen in die eigene Führungsfähigkeit.[1] Die Anerkennung von Führungserfolgen wird als ein Anreiz empfunden, auch weiterhin ähnliche Leistungen zu vollbringen und entsprechenden Erwartungen der Systemelemente in bezug auf eigene Führungsaktivitäten nachzukommen.[2] Die Führungsaufgabe stellt sich von Beginn an als einfacher lösbar dar, da innerhalb des Systems geringere Widerstände zu bewältigen sind und die Position für zukünftige Einflußnahmen gefestigt scheint. Partizipation und die Sicherung von Leistungsanreizen können als Hilfsmittel der Führung im Vordergrund stehen; Zwänge und Manipulation bleiben aufgrund der positiven Grundeinstellung der Systemelemente weitgehend vermeidbar.

In der Regel wird sich die Führungssituation allerdings kaum in dieser Idealform präsentieren. Marketingführerschaft wird an ihrem Erfolg gemessen. In Interaktionsprozessen können sich Machtrelationen ständig zu der einen oder der anderen Seite verschieben. Ein geschwächtes Machtpotential oder fehlendes Verhandlungsgeschick lassen die Aussichten auf einen Erfolg von Einflußnahmen gering erscheinen und senken aufgrund des hohen Risikos eines Mißerfolgs die Bereitschaft, auch die letzten Machtreserven zu verspielen. Vorliegende Untersuchungen untermauern die Vermutung, daß mächtigere Elemente eher als schwächere zu Einflußver-

---

1 vgl. D. Cartwright, Influence..., a.a.O., S. 9; B.M. Bass, a.a.O., S. 139.

2 vgl. D. Cartwright und A. Zander, Power..., a.a.O., S. 218; F.E. Fiedler, Personality..., a.a.O., S. 363.

suchen bereit sind[1] und führen zu der These:

> Je größer der Machtvorsprung eines Unternehmens im Distributionssystem, desto größer die Wahrscheinlichkeit, daß es zur aktiven Einflußnahme bereit ist. (H_4)

Die Anpassungs- und Unterstützungsbereitschaft anderer Unternehmen muß ständig neu erworben werden. Fehlschläge der Koordinationsbemühungen mindern den Erfolg der Marketingführerschaft häufig nicht nur im ökonomischen Bereich; auch die Attraktivität des Systems kann gefährdet werden. Bei derartigen unerwünschten Nebenwirkungen von Führungsaktivitäten muß das Führungselement für die Konsequenzen einstehen und alles in seinen Kräften Stehende unternehmen, um mögliche Schäden einzugrenzen. Marketingführerschaft verlangt also neben dem Willen, den eigenen Einfluß im System durchzusetzen, ein großes Maß an Verantwortungsgefühl.

312 Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung

Jeder Anspruch auf Führerschaft im System ist an die Pflicht zur Verantwortung gegenüber allen beteiligten Unternehmen gebunden.[2] Er erfordert die Bereitschaft, nicht nur für Erfolge, sondern auch für Rückschläge einzustehen und die eigene Führungseignung und -fähigkeit am Erfolg der getroffenen Entscheidungen, an den Konsequenzen verwirklichter und unterlassener Maßnahmen beurteilen zu lassen.[3] Verantwortungsbereitschaft im Falle der Marketingführerschaft bedeutet, jederzeit und auch auf längere Sicht für die eingetretenen Konsequenzen der getroffenen Führungsentscheidungen eintreten zu wollen.

Die Aktivierung des verfügbaren Machtpotentials und der Führungsfähigkeiten kann in besonderen Situationen auch Eingriffe erfordern,

---

1 hierzu vgl. D. Cartwright und A. Zander, Power..., a.a.O., S. 218.

2 Eine überdurchschnittliche Verantwortungsbereitschaft für den Erfolg von Herstellungs- und Distributionsprozessen beobachtete bei Marketingführern J.L. Heskett, a.a.O., S. 77.

3 vgl. auch A. Kaplan, a.a.O., S. 28.

die von anderen Unternehmen nicht eingesehen und mitvollzogen werden. Wenn es nicht gelingt, die Notwendigkeit solcher 'einsamen' Entscheidungen verständlich zu machen und Störungen in den Beziehungen auszugleichen, ist eine Schwächung der Führungsposition zu erwarten. Zur Rettung des Systembestands kann dann die Auflösung der bestehenden Führungsbeziehungen notwendig werden. Die Bereitschaft, diese Risiken für die eigene Führungsposition zu tragen, ist wie die Einflußbereitschaft von früheren Erfahrungen und dem Selbstvertrauen in die eigenen Leistungs- und Durchsetzungsfähigkeiten abhängig. Dieser Zusammenhang läßt sich für Distributionssysteme in der noch zu überprüfenden These zusammenfassen:

> Je höher ein Unternehmen seine Erfolge bei vergangenen Einflußversuchen einschätzt, desto größer die Wahrscheinlichkeit, daß es auch zukünftig zur Übernahme von Verantwortung im System bereit ist. (H 25)

Marktstärke auszuspielen, um in erster Linie andere Unternehmen einzuschüchtern oder von Bemühungen nach Eigenständigkeit und Unabhängigkeit abzubringen, kann kaum als Zeichen verantwortungsbewußter Führerschaft gedeutet werden; denn kurzsichtige, eigennützige Machtdemonstrationen können die Aussichten auf ein kooperatives Marketing im System für lange Zeit gefährden. Führungsbestrebungen stehen immer vor schwierigen Bedingungen, wenn vor allem Machtaspekte und der Wunsch, andere Unternehmen in ihren Verhaltensspielräumen zu beschneiden, den motivierenden Hintergrund für Einflußversuche darstellen.

Individuelle Erfolge allein der Führungsunternehmung dürfen nicht als Kriterium für Führungsentscheidungen dienen, soll die Vertrauenswürdigkeit des Marketingführers als Vertreter gemeinsamer Interessen nicht gefährdet werden. Stabile Akzente können das System und die Marketingführerschaft nur gewinnen, wenn der Stärkung des Systemzusammenhalts und anderen interaktionsgerichteten Maßnahmen Aufmerksamkeit gewidmet wird. Bei allen Entscheidungen sind kurz- und langfristige Erfolgsmaßstäbe aus übergeordneter Systemperspektive anzulegen. Dabei ist der Wunsch nach kurzfristig sichtbaren Augenblickserfolgen an den Möglichkeiten und Beschränkungen zu orientieren, die im Rahmen mittel- und langfristiger Planungen vorgezeichnet sind.

Bei einer Existenzbedrohung für das System zählt vor allem der ökonomische Erfolg, der die Mitglieder des Absatzkanals zu kontinuierlichen Anstrengungen im System anregt und so den Grundstock für positive Entwicklungen auch auf längere Sicht bildet. In einer weniger kritischen Situation treten daneben interaktionsbezogene Aspekte stärker in den Vordergrund, wie die Zufriedenheit der Systemelemente über eine relativ konfliktfreie, harmonische Zusammenarbeit und ihre Vorteile, über den Führungsstil und die Bereitschaft des Marketingführers, Wünschen und Forderungen der übrigen Systemelemente weitmöglichst zu entsprechen.

Die übergeordnete Verantwortung des Marketingführers gegenüber dem System wird nicht geschmälert, wenn Verantwortlichkeiten entsprechend dem jeweiligen Führungsstil für bestimmte Entscheidungsbereiche oder im Bereich der Durchführung von Marketingaktivitäten auf das betroffene Unternehmen übertragen werden. So verbleibt i.d.R. die Kontrolle über die Qualität und Funktionstüchtigkeit eines Produktes beim Hersteller; der Handel muß die ladengerechte Placierung und die jederzeitige Erhältlichkeit des Artikels am Verkaufsort sicherstellen. Dem Führungselement kann es obliegen, die den Absatz begleitenden Marketingaktivitäten insgesamt zu koordinieren und rechtzeitig über eine Verlängerung oder geplante Verkürzung des Lebenszyklus, über eine Straffung des Sortiments, über mögliche Nachfolgeprodukte oder Neuentwicklungen zu entscheiden, und dadurch die Existenzberechtigung des Systems im Zeitablauf zu verteidigen bzw. von neuem zu festigen.[1]

313 Bereitschaft zur Kooperation

Vor allem für Produktgruppen, in denen entweder der Handel die ständige Verfügbarkeit eines Artikels nur unter Schwierigkeiten

---

1 Für das Beispiel selektiver Distribution liegt beim Hersteller u.a. eine höhere Verantwortung darin, für die beteiligten Handelspartner ausreichende Handelsspannen zu sichern und den Kanal vor einem Abwandern von Handelsunternehmen zu Konkurrenzsystemen zu bewahren. Vgl. auch H.W. Huegy, Variations of Channel Relationships. In: R.C. Anderson und W.P. Dommermuth (Hrsg.), Distribution Systems. Firms, Functions, and Efficiencies. New York 1972. S. 314 - 321. Hier: S. 316f.

sicherstellen kann oder der Hersteller noch keinen festen Abnehmerkreis für sein Produkt gewonnen hat, bietet sich eine Kooperation im Distributionssystem an. Der Wunsch, die Aktivitäten im System neu und effektiver zu gestalten und die individuelle Leistungskraft der Unternehmen kooperativ zu nutzen, ist eine wesentliche Antriebskraft zur Übernahme der Marketingführerschaft.

> Je dringlicher die Lösung bestimmter Probleme zur besseren Erfüllung der eigenen Zielvorstellungen, umso größer ist bei tendenziell ausgewogenen Machtbeziehungen die Bereitschaft zur Kooperation. (H 26)

In Absatzkanälen mit einer annähernd gleichgewichtigen Machtverteilung kann die relativ stärkere Bereitschaft eines Unternehmens zur Kooperation über dessen Führungseignung mitentscheiden. Ein aus der Sicht der Verhandlungsstärke dem Marketingführer beinahe ebenbürtiges Unternehmen ist kaum durch Gewaltakte zu beeindrukken, sondern eher durch positive Leistungsanreize für koordinierte Verhaltensweisen zu gewinnen. Es ist auch denkbar, daß es sich zu einem an das Führungskonzept angepaßten Entgegenkommen bereit erklärt, wenn ihm gewisse Einflußmöglichkeiten auf Führungsentscheidungen zugestanden werden. Die entsprechende Verteilung der Einflußkompetenzen kann von der jeweiligen Führungssituation abhängig gemacht oder auf bestimmte Marketingfunktionen bezogen werden.

Dem Gedanken wechselseitiger Einflußbeziehungen im System kann der Marketingführer mithilfe kooperativer Führungsformen Rechnung tragen. Kooperation im System zeichnet sich durch die Förderung der Gruppenzusammengehörigkeit und die Betonung wechselseitiger Interaktionen aus. Kooperative Maßnahmen beschränken sich nicht auf die Gewährung materieller Anreize und die Delegation einzelner abgegrenzter Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen. Sie umfassen vielmehr alle positiv motivierenden Bemühungen zur Annäherung unterschiedlicher Standpunkte, damit auch sämtliche Formen der Beteiligung von Systemelementen an Führungsentscheidungen, die durch Informationsgespräche und die gemeinsame Erörterung unterschiedlicher Meinungen geprägt werden.[1]

Die Entscheidungsbeteiligung, die der Marketingführer einzuräumen bereit ist, kann unterschiedlich weitgehen und sich auf ver-

---

1 vgl. G. Zepf, a.a.O., S. 27.

schiedenartige Bereiche erstrecken. Neben schwächeren Kooperationsformen, wie konsultierenden Diskussionen und Erörterungen, bieten partizipative Gruppenentscheidungen eine weitgehend gleichberechtigte Stimmenverteilung im System.

Die Entscheidungsbeteiligung kann auf den Bereich der Zielformulierung beschränkt werden.[1] Ein Entgegenkommen des Marketingführers in Zielsetzungsfragen hat den Vorteil, daß 'Quasilösungen' in Form eines gemeinsam anerkannten Zielsystems für künftige Führungsaktivitäten bestimmte Verhaltensbereiche aufzeigen, die im Rahmen der Toleranzgrenzen aller Systemelemente liegen, die also Möglichkeiten zu friedlichen Problemlösungen abstecken.[2] Insbesondere können durch Gespräche über beiderseitige Zielvorstellungen Fehlwahrnehmungen über Standpunkte der anderen Marktseite ausgeglichen werden, die recht häufig zu Mißverständnissen im Kanal führen.[3] Ebenso können divergierende Zielgewichtungen daraufhin untersucht werden, ob sich, wie in Fragen der Verkaufsförderung, die ein oder andere Kompromißlösung erarbeiten läßt.[4] Daneben kann sich die Bereitschaft des Marketingführers zur Kooperation auf die Beteiligung von Unternehmen an der Konzeptionierung von Alternativen zur Erfüllung von Systemzielen, an der Gestaltung und Durchsetzung von Marketingaktivitäten bei einer klar abgegrenzten Rollenverteilung im System konzentrieren.

Die Bereitschaft zur Kooperation charakterisiert nicht in erster Linie ein generelles Merkmal der Führungseignung wie die bisher erörterten Ausprägungen des Führungspotentials. Auch bei einer ablehnenden Einstellung zur Kooperation kann die Führungsmotivation insgesamt positiv sein. Allerdings liegt die wesentliche Antriebskraft dann entweder in der Art des zu lösenden Sachpro-

---

1 Zum Konzept der Führung durch Ziele vgl. z.B. E. Frese, Ziele als Führungsinstrumente - Kritische Anmerkungen zum "Management by Objectives". Zeitschrift für Organisation". 1971. Heft 5. S. 227 - 238; J. Bidlingmaier, Zielgesteuerte Führung..., a.a.O.

2 vgl. M. Deutsch, The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 461 - 482. Hier: S. 462.

3 vgl. hierzu H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 41.

4 vgl. ebenda, S. 41.

blems, oder das Bewußtsein der eigenen Stärke beherrscht die Überlegungen, da in diesem Fall häufig autoritäre Maßnahmen bevorzugt werden.

Die Kooperationsbereitschaft eines Marketingführers kennzeichnet einmal die grundsätzliche Einstellung zur Zusammenarbeit und zur Führerschaft wie auch das eigene Selbstverständnis. Ebenso kann die verantwortungsscheuende Hoffnung auf eine Minderung des eigenen Risikos durch Kooperation gelegentlich das Verhalten bestimmen. Daneben können langfristige Erwägungen für die Wahl kooperativer Maßnahmen anstelle von Autorität ausschlaggebend sein.

Die Bereitschaft zur Kooperation kann ein primäres Verhaltensmotiv darstellen. Häufig steht sie aber in direktem Zusammenhang mit dem Fähigkeitspotential. Es ist denkbar, daß der Entschluß, sich kooperativ zu verhalten, das Ergebnis einer Situationsanalyse ist, die eine entsprechende Veränderung der Verhaltensbereitschaft und realer Aktivitäten in Anpassung an einen äußeren Wandel geboten scheinen lassen. Die Verhaltensflexibität des Marketingführers, die auch kooperative Maßnahmen unterschiedlicher Art möglich macht, ist einerseits an eine gewisse Kontaktfreudigkeit, andererseits an die Bereitschaft zum taktisch zurückhaltenden Machtverhalten gebunden.

In Anerkennung wechselseitiger Einflußbeziehungen verlangt Kooperation häufige Interaktionen, den Willen zum intensiven Austausch von Informationen. Die Klärung und Interpretation sachlicher Aufgabenstellungen erfolgt durch gemeinsame Gespräche. Kontakte sind auch erforderlich, um Einstellungen und Motive der Partner kennenzulernen, um zu ermitteln, wie ein Konsens erreichbar ist, und in welcher Form Konflikte zu handhaben sind. Diese Teilnahme von Systemelementen an Führungsentscheidungen und ihre Einbeziehung in die Führungsverantwortung verlangt vom Marketingführer Zugeständnisse an Entscheidungskompetenzen gegenüber anderen Unternehmen, damit auch gelegentlich einen Verzicht auf eigene Zuständigkeiten und Vorrechte.

Insgesamt haben die speziellen Führungsmotivationen als Merkmal des Führungspotentials nicht nur deshalb Bedeutung, weil erst die Führungsbereitschaft eine kontinuierliche und dauerhaft angelegte Koordination im Absatzkanal möglich macht. Konkrete Ausprägun-

gen der Führungsbereitschaft charakterisieren darüber hinaus bereits die Grundtendenzen des zukünftig zu erwartenden Führungsverhaltens. So kennzeichnen autoritäre oder kooperative Einstellungen nicht nur die mögliche Eignung zur Lösung von Führungsproblemen unter bestimmten situativen Voraussetzungen, sondern gleichzeitig werden Präferenzen grundsätzlicher Art für in der Tendenz aufgabengerichtete oder stärker interaktionsorientierte Führungsformen erhellt.

32 Ermittlung des Motivationspotentials

Da Führungsmotivationen die Bereitschaft zu aktivem Engagement und zur verantwortlichen Initiative im Absatzkanal zum Ausdruck bringen, scheinen sich wichtige Hinweise auf das Motivationspotential aus den offenkundigen Anstrengungen und Einflußversuchen eines Unternehmens zu ergeben, durch die Marketingentscheidungen und -aktivitäten in sachlicher Hinsicht koordiniert und die Beziehungen im System entkrampft und harmonisiert werden sollen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Bereitschaft eines Unternehmens zu untersuchen ist, dessen Führungsanspruch aufgrund seiner vorherrschenden Stellung unangefochten ist.

Im allgemeinen kann das sichtbare Führungsverhalten jedoch nur beschränkte Anhaltspunkte über das jeweilige Motivationspotential geben, da das Ausmaß der notwendigen Aktivitäten von den Gegebenheiten der Situation abhängt.[1] Einflußnahmen können im Einzelfall vermeidbar und die entsprechende Motivation verborgen bleiben.[2] Außerdem kann der Wille zur Führerschaft vorhanden, aus dem Verhalten aber schwer erkennbar sein, weil die verfügbare Macht und die Fähigkeiten nicht ausreichen, um sich zum gege-

---

1 Zur Situationsabhängigkeit der jeweils erkennbaren Motive vgl. auch O. Neuberger, a.a.O., S. 62.

2 Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Verhalten und den zugrundeliegenden Motivationen kann höchstens vermutet werden, da die Umsetzung von Antriebskräften des Verhaltens in konkrete Aktivitäten in einer nicht einsehbaren 'Black Box' abläuft. Vgl. B.J. Biddle, Roles, Goals and Value Structures in Organizations. In: W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelly II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research. New York 1964. S. 150 - 172. Hier: S. 152.

benen Zeitpunkt gegenüber anderen Unternehmen durchzusetzen. Da Führungsmotivationen von aktuellen Bedürfnissen, wie dem Wunsch nach Profilierung am Markt, geprägt werden und sich in einem sich ständig wandelnden Entscheidungsumfeld ebenfalls verändern können, ist die Struktur der Führungsmotivationen potentieller Marketingführer in ihrem Kern noch weniger starr fixiert als etwa Macht- und Führungsmerkmale und deren Verteilung im System.[1]

Vorliegende Untersuchungen über allgemeine Merkmale der Führungsbereitschaft scheinen allerdings die These

> Je mehr eine Unternehmung als mächtig und mit Führungsfähigkeiten ausgestattet eingestuft wird, umso mehr stößt sie auf eine Tendenz der Anerkennung und der Erwartung von Führungsaktivitäten, sowie auf die Bereitschaft der anderen Systemelemente, sich diesen Führungsaktivitäten unterzuordnen. (H 27)

zu stützen.[2] Hat dieser - empirisch noch zu überprüfende - Zusammenhang auch für Führungsbeziehungen in Absatzkanälen Gültigkeit, können zweiseitige Untersuchungen der Führungsmotivationen die möglichen Erkenntnisse wie schon bei der Macht- und Fähigkeitsanalyse vertiefen.[3]

Die wechselseitige Doppelbefragung von Hersteller und Handel über eigene und bei der Partneruntersuchung wahrgenommene Führungsmotivationen vervollständigt den formell einheitlichen Untersuchungsaufbau zur Bestimmung potentieller Marketingführer. Sie ermöglicht darüber hinaus eine gewisse Kontrolle der geäusserten Beurteilungen. Soweit übereinstimmende Meinungen ermittelt werden können, wirft die Interpretation keine besonderen Schwierigkeiten auf.

---

1 Zur Differenzierung zwischen aktuellen und latenten Bedürfnissen, die verhaltenswirksam sind oder es im Zeitablauf werden können, vgl. auch R.E. Ruhfus, Kaufentscheidungen von Familien. Ein theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt. Diss. Münster 1975. S. 59.

2 vgl. z.B. D. Cartwright und A. Zander, Power..., a.a.O., S. 219.

3 Ähnliche Versuche zur Ermittlung von Machtmotivationen wurden bereits an Collegestudenten vorgenommen. Zu den Untersuchungsergebnissen vgl. D. Cartwright und A. Zander, Leadership..., a.a.O., S. 311.

In vielen Fällen, insbesondere wenn Führungspositionen umkämpft und keine klar vorgezeichneten Führungsstrukturen erkennbar sind, werden sich aber kaum eindeutige Ergebnisse feststellen lassen. Die Meßprobleme sind bei der Erforschung von Motivationen ähnlich gelagert wie bei der Ermittlung von Macht und Fähigkeiten. Zusätzlich erschwerend wirkt es sich aus, daß Verhaltensmotive schwer zu erforschen sind, daß sie teilweise nur im Unterbewußtsein verankert oder auch kurzfristig wandelbar sind und daher nicht offengelegt werden können oder auch absichtlich verdeckt werden.[1]

Insbesondere latent ruhende Bedürfnisse bleiben häufig unbewußt und können auch bei Unternehmen, die sich im allgemeinen eher rationell verhalten als Individuen, höchstens dann identifiziert werden, wenn etwa die äußere Situation als verändert wahrgenommen, und damit ein bisher latent ruhendes Bedürfnis stimuliert und die Bereitschaft zu einer Verhaltensänderung geweckt wird. So können in rezessiven Wirtschaftsphasen Sicherheitsbedürfnisse in den Vordergrund treten und zu der Einsicht führen, daß durch eine gut organisierte vertikale Kooperation insgesamt Kosteneinsparungen erreicht werden können.[2] Unter anderen Voraussetzungen können dagegen das Bedürfnis nach Dominanz im System, nach Stärkung der Anerkennung oder nach Verwirklichung einer eigenen 'Marktphilosophie' etwa mithilfe einer neuartigen Marketingkonzeption in den Vordergrund treten. Insgesamt gilt für die Ermittlung von Motiven der Marketingführerschaft verstärkt der Nachteil der Befragung, daß ihr Ergebnis "stark von Unkenntnis, Irrtum, Gedächtnisschwächen und Unwahrhaftigkeit der Befragten beeinträchtigt wird".[3]

---

1 Zu der Möglichkeit unterschiedlicher Bewußtseinsgrade der Verhaltensmotivation vgl. B. Rüttinger, L.v. Rosenstiel, W. Molt, Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens. Stuttgart 1974. S.27ff.

2 Die in Rezessionen wachsende Einsicht in die Notwendigkeit und die Chancen zur Kosteneinsparung im vertikalen System kann die Führungsbereitschaft umso mehr stärken, als eine Marketingführerschaft Möglichkeiten zur Beeinflussung der Verteilung und Verlagerung kostenträchtiger Funktionen bietet. Denn die Furcht vor einer aus eigener Sicht relativ ungünstigen Kostenregelung verhindert nämlich trotz besserer Einsicht häufig die vertikale Kooperation, wenn nicht ein starkes Unternehmen die Regelung der entsprechenden Beziehungen durchsetzen kann. Zu diesem Problem der Kostenregelung vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 38.

3 B. Mantz, K. Helm, B. Hübner, a.a.O., S. 104.

4. Die Ermittlung des relativen Führungspotentials

Das Führungspotential eines Marketingführers setzt sich aus den drei Einzelkomplexen der Macht, der Führungsfähigkeiten und der Führungsmotivationen zusammen, die in Abbildung 9 dargestellt sind.

Die detaillierte Untersuchung der Teilpotentiale wirft gewichtige Schwierigkeiten auf. Die bereits erörterten Probleme lassen sich im wesentlichen in folgender Tendenzaussage zusammenfassen:

> Je weniger ein Führungsanspruch durch klare Machtvorteile und/oder ein relativ hohes Fähigkeitsniveau gefestigt ist, umso weniger können mithilfe einfacher Befragungen objektive und eindeutige Ergebnisse über das relative Führungspotential verschiedener Elemente erwartet werden, ohne daß besondere, etwa tiefenpsychologische Kontrollverfahren angewendet werden. (H 28)

Da zur Identifizierung potentieller Marketingführer aber detaillierte Aufschlüsse über die Hintergründe und Ursachen der Eignung zur Lösung von Führungsaufgaben benötigt werden, müssen die Führungsmerkmale in ihren Ausprägungen durch eine Verfeinerung der Erhebungsmethoden und den Einbau zusätzlicher Kontrollverfahren durchsichtig gemacht werden, so daß auch unbewußte und unterdrückte Motive und Einstellungen aufgedeckt werden können.

Diese grundsätzliche methodische Schwierigkeit kann an den Ergebnissen einer empirischen Studie ebenso deutlich gemacht werden wie die Tendenz zu unterschiedlichen und z.T. widersprüchlichen Positionsbeurteilungen, mit denen Industrie und Handelsorganisationen des Lebensmittelmarktes ihr eigenes Führungspotential und das der jeweiligen anderen Kanalstufe bedenken.[1] Die dort befragten Hersteller (29) heben ausschließlich die Industrie als potentiell geeignete Marketingführer hervor. Von 23 befragten Handelsorganisationen halten lediglich zwei Großhändler ebenfalls den Hersteller für geeigneter. 21 Handelsorganisationen jedoch stellen

---

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., unveröffentlichtes Zahlenmaterial der Studie, Ergebnisse der Abschlußfrage 10. Zum Aussagewert der Studie im allgemeinen vgl. ebenda, S. 13ff.

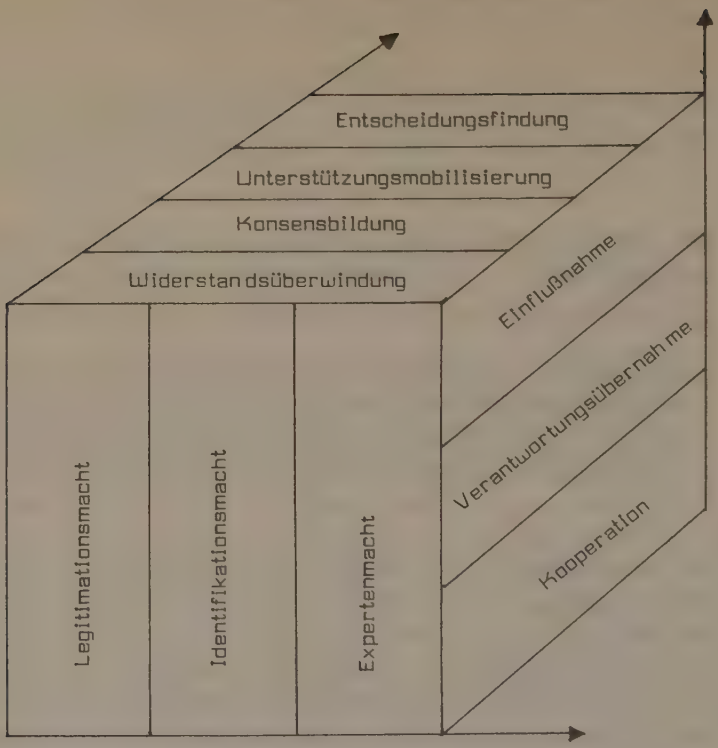


Abb. 9: Führungspotentiale von Systemelementen

den Handel als generell qualifizierteres Führungselement in Distributionssystemen heraus. Daß das eigene Potential im Vergleich zu dem der Gegenseite hervorgehoben wird, beinhaltet nicht unbedingt einen Ausschließlichkeitsanspruch für die eigene Führungsqualifikation. Vielmehr bringen diese Äußerungen die geringe Neigung der Partner zum Ausdruck, die Marketingführerschaft der anderen Seite zu überlassen, damit auf einen wesentlichen Teil der eigenen Unabhängigkeit zu verzichten, da sich keiner der Partner durch einen deutlichen Machtvorsprung der Gegenseite zur Anpassung gezwungen sieht.

Neben den Erhebungsschwierigkeiten stellt sich die Frage nach der Gewichtung einmal der Einzelausprägungen verschiedener Merkmale

und zum anderen der Teilpotentiale untereinander. Der Vergleich wahrgenommener Teilpotentiale von Industrie und Handel sagt noch nichts über die relative Stärke der Teilpotentiale innerhalb des jeweiligen Gesamtpotentials aus. Ein gewisser Aufschluß darüber, welche - gleich- oder ungleichgewichtige - Bedeutung den Teilpotentialen beizumessen ist, kann dann gewonnen werden, wenn die Erwartungen der beteiligten Unternehmen an eine potentielle Führungsorganisation bekannt sind. Die bereits angeführte Studie vermittelt den Eindruck, als könne ein Hersteller in dem betrachteten Marktsegment eher die an einen Marketingführer geknüpften Erwartungen erfüllen, da sowohl Handel wie auch die Industrie dem Fähigkeitspotential als ausschlaggebendem Eignungskriterium übergeordnete Bedeutung gegenüber Macht und Motivation beimessen. Der Handel verfügt in diesem Bereich aber nach eigenem Bekunden nur über verhältnismäßig schwach ausgeprägte Führungsfähigkeiten.[1]

Die gesamte Problematik der Wahl von Gewichtungsfaktoren kann an dieser Stelle lediglich angedeutet werden. Eine gleichgewichtige Addition ermittelter Einzelausprägungen wie der Teilmerkmale kann infolge möglicher Synergie- oder Neutralisierungseffekte zu verzerrten Ergebnissen führen.[2] Auch ist das Problem der strengen inhaltlichen Abgrenzung der Teilpotentiale sehr schwierig zu lösen. Eine möglichst wirklichkeitsgetreue Bewertung der unterschiedlichen Führungseigenschaften untereinander ist aber unerläßlich, da nur eine gleichmäßige Beurteilung den Vergleich unter-

---

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., unveröffentlichtes Zahlenmaterial der Studie. Ergebnisse der Abschlußfrage 12. Dieser Eindruck darf jedoch nicht zu voreiligen Schlußfolgerungen über die Führungsbeziehungen innerhalb des untersuchten Marktes verleiten. Es bedarf an dieser Stelle der ausdrücklichen Betonung, daß gewisse Verzerrungseffekte im Charakter der ermittelten Aussagen schon aus individuell unterschiedlichen Interpretationen der Termini 'Macht' und 'Fähigkeit' resultieren können, daß zudem die Tendenz zur neutralen Einstufung und Beurteilung von Machtfaktoren beobachtet werden konnte. Vgl. ebenda, S. 13 und S. 29.

2 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 209.

schiedlicher Führungspotentiale und damit die Ermittlung der relativen Eignung potentieller Marketingführer möglich macht.

Die Gewichte der Einzelmerkmale und ihrer Ausprägungen müssen anhand realer Besonderheiten des Absatzkanals und der jeweiligen Führungsaufgabe festgelegt werden. Dringliche, die Systemexistenz berührende Probleme, wie politische Angriffe auf das marktwirtschaftliche System oder grundlegende Veränderungen der unternehmerischen Entscheidungsspielräume durch Gesetzgebung und Verordnungen, stellen andere Anforderungen an einen Marketingführer als etwa die Notwendigkeit von Veränderungen der organisatorischen Systemstruktur. Da unter außergewöhnlichen Umständen autoritäre Maßnahmen eher akzeptiert werden und auch schneller wirksam werden können[1], können in einem Fall hohe sachliche Qualifikation und die Fähigkeit, eigene Vorstellungen auch gegen Widerstände entschieden durchsetzen zu können, in einer anderen Situation aber Verhandlungsgeschick, Einfühlungsvermögen und die ausgeprägte Bereitschaft zu gemeinschaftlichen Diskussionen und Partizipation höher eingeschätzt werden. So kann der These

> Je bedrohlicher sich die Situation für das System bei fehlenden Alternativen der Systemelemente, auf andere Systeme auszuweichen, darstellt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit einzuschätzen, daß Macht als wichtigstes Kriterium des Führungspotentials bewertet wird. (H 29)

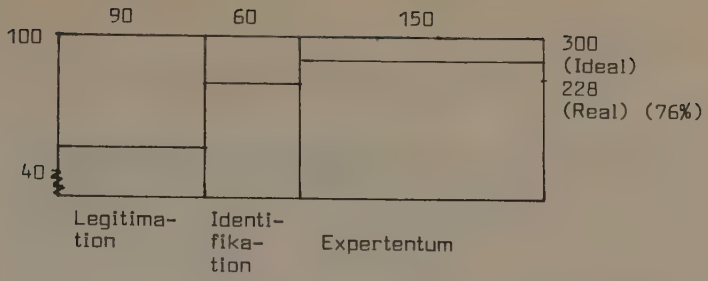
vor allem für solche Systeme Bedeutung beigemessen werden, die sich z.B. einem gegen die Branche oder die Marktordnung gerichteten Angriff gegenübersehen. Liegen die Probleme jedoch in der engeren Umwelt der gegeneinander konkurrierenden Distributionssysteme begründet, rückt der Zerfall des Systems näher, da die Unternehmen sich möglichen Zwängen durch ein Überwechseln in attraktivere Systeme entziehen können.

Werden die Ermittlungs- und Bewertungsschwierigkeiten anhand der konkreten Eigenheiten des untersuchten Distributionssystems kritisch geprüft und durch die Entwicklung entsprechender Untersuchungsverfahren überwunden oder weitgehend eingegrenzt, können

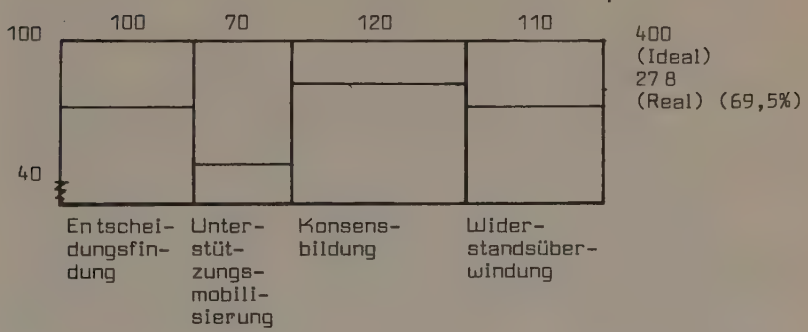
---

1 vgl. z.B. D.C. Korten, a.a.O., S. 230; F.E. Fiedler, Personality..., a.a.O., S. 367 und 368.

1) Macht



2) Führungsfähigkeit



3) Führungsmotivation

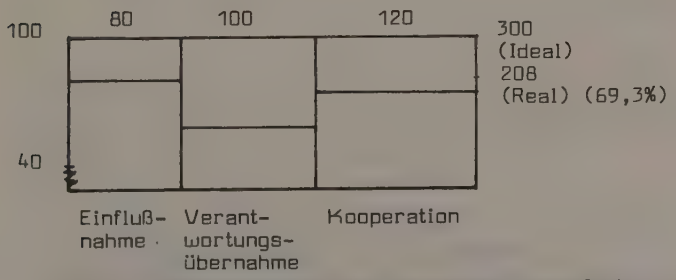


Abb.10a: Bewertungsprofile der Bestimmungsfaktoren zur Marketingführerschaft (gewichtetes Beispiel)

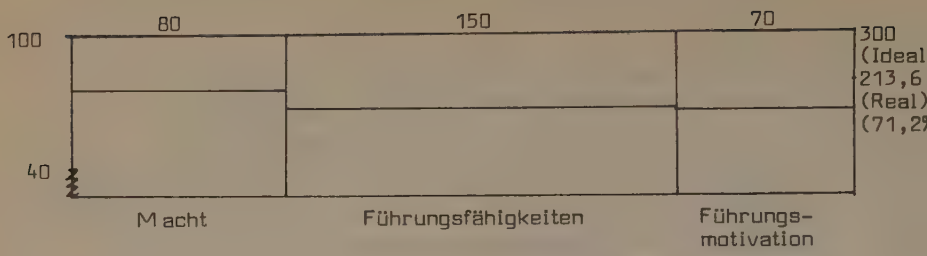


Abb. 10b: Bewertungsprofil eines Führungspotentials zur Marketingführerschaft (gewichtetes Beispiel)

als Ergebnis der Analyse Bewertungsprofile für einzelne Führungspotentiale aufgestellt werden. Die Abbildungen 10a und b zeigen ein Beispiel dafür, wie ein derartiges Profil der Führungseignung aussehen kann. Dort wird zunächst das - wie angenommen werden soll - in einer Befragung analysierte Machtpotential einer Unternehmung dargestellt, bei dem für die Grundlagen Legitimation, Identifikation und Expertentum die Werte 50, 80 bzw. 90 von Hundert ermittelt worden sind. Das Gewicht der einzelnen Grundlagen, d.h. deren Bedeutung für das untersuchte Distributionssystem, wird mit 90, 60 und 150 angenommen. Aus diesen Daten ergibt sich für das Machtpotential mit 228 von 300 möglichen Punkten ein Wert von 76%. Auf die gleiche Weise wird das Fähigkeitspotential mit 69,5%, das Motivationspotential mit 69,3% bewertet. Die Zusammenfassung dieser Ergebnisse zeigt in Abbildung 10b, daß bei einer Gewichtung der Teilpotentiale mit 80, 150 bzw. 70 dem Gesamtpotential des untersuchten Unternehmens ein Wert von 71,2% zugeordnet wird.

Ein Vergleich der so ermittelten Führungspotentiale aller Systemmitglieder ermöglicht schließlich die Identifizierung des relativ am besten zur Marketingführerschaft geeigneten Unternehmens im System. Bei der Beurteilung derartiger Profile ist jedoch die beschränkte Aussagekraft einmal ermittelter Merkmale zu berücksichtigen. Veränderte Relationen der Führungspotentiale von Hersteller und Handel sind im Zeitablauf möglich, wenn etwa eines der Unternehmen ein neues Management erhält und so sein Fähigkeitspotential erweitern kann. Einer Veralterung ermittelter Daten kann durch die im Zeitablauf wiederholte Untersuchung der Führungsbeziehungen im System entge-

III. Ergebnis: Bestimmungsmerkmale der Marketingführerschaft zur Klassifikation potentieller Marketingführer

1. Führungstypen in Distributionssystemen

Als Ergebnis der Ermittlung von Bestimmungsmerkmalen der Marketingführerschaft können unterschiedliche Typen von Marketingführern festgestellt werden, wenn verschiedenartige Kombinationen von Teilpotentialen zur Identifizierung potentieller Führungsunternehmen herangezogen werden. Die denkbaren Kombinationen sind in Abbildung 11 zusammengefaßt.

Theoretisch sind sieben Führungstypen vorstellbar, läßt man die Möglichkeit ausschließlich schwach ausgeprägter Teilpotentiale außer acht. Ein insgesamt schwaches Potential kann selbst in einem System, das keine stärkeren Elemente aufweist, kaum Grundlage einer stabilen Marketingführerschaft sein. Einem schwachen System kann wenig Aussicht auf bleibenden Bestand eingeräumt werden, da stärkere, konkurrierende Systeme bald einzelne oder mehrere Elemente in ihren Bannkreis ziehen werden. Kleine Herstellerfirmen ohne ein für Verbraucher deutlich erkennbares Image sind gezwungen, mit marktstarken Handelsorganisationen zusammenzuarbeiten, möglicherweise auch Handelsmarken herzustellen. Ebenso müssen sich kleine Händler zumeist in die Abhängigkeit starker Markenartikler begeben, um Kunden mit ihrem Sortiment zufriedenstellen zu können.

Die verbleibenden, im Blickfeld des Interesses stehenden Kombinationen unterschiedlicher Teilpotentiale begründen vielversprechendere Aussichten auf eine Führungsposition im Absatzkanal. Doch sind auch zwischen den durch sie charakterisierten Führungstypen graduelle Unterschiede der Führungseignung und des Durchsetzungsvermögens zu verzeichnen.

Der stärkste und vielseitigste Führungstyp (1) vereinigt in sich eine in bezug auf alle Einzelmerkmale dominante Führungseignung. Macht und Fähigkeiten sind in starkem Maß vorhanden. Die diese beiden Merkmale begleitende positive Einstellung zur Marketingführerschaft und zu den damit verbundenen Pflichten läßt auf das

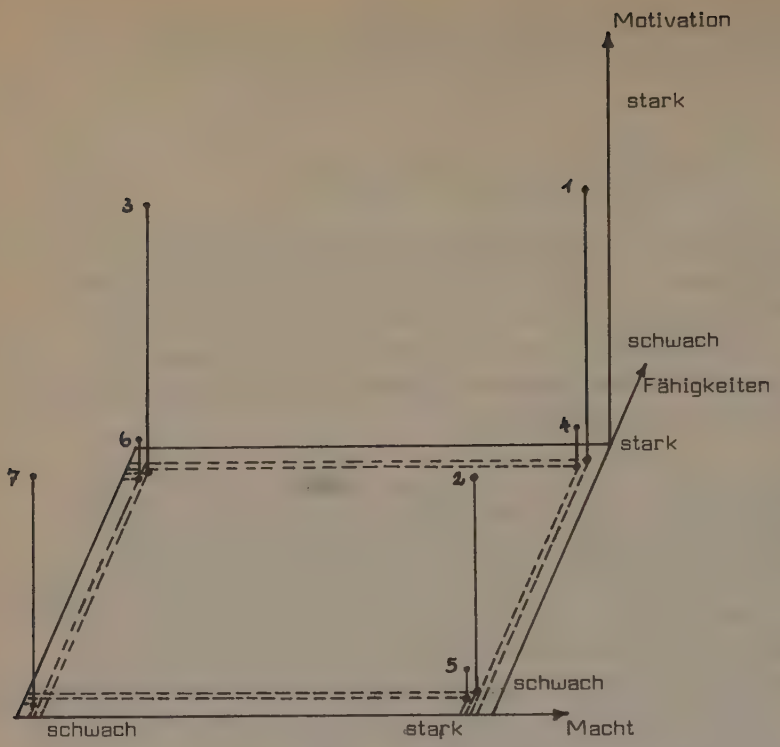


Abb. 11: Klassifikation einiger Führungstypen anhand unterschiedlicher Führungspotentiale

Wesentliche konzentrierte und gut kalkulierte Führungsaktivitäten zum Wohl des Gesamtsystems erwarten. Die Voraussetzungen für eine leistungswirksame Marketingführerschaft sind nahezu ideal. Die vorhandenen Führungsfähigkeiten lassen dosierte Einflußaktivitäten erwarten, die den Gedanken des Gruppenzusammenhalts bei gleichzeitiger Berücksichtigung ökonomischer Erfolgskriterien verfolgen.

Die in Abbildung 11 mit den Ziffern 2, 3 und 4 bezeichneten Führungstypen beschreiben Kombinationen mit jeweils einem schwach und zwei stark ausgeprägten Eignungsfaktoren. Sie repräsentieren relativ hohe Führungsqualifikationen, die eine befriedigende Ausgangsbasis zur Lösung vielfältiger Führungsprobleme darstellen. Insbesondere gilt dies für die in der Absatzwirtschaft häufiger

anzutreffenden Systeme, in denen kein Hersteller- oder Handelsunternehmen über ein absolut dominantes Potential (1) verfügt.

Die Typen 2 und 3 zeichnen sich durch starke Führungsmotivationen aus, die einmal in Verbindung mit starker Macht auftreten, das andere Mal mit hohen Führungsfähigkeiten kombiniert sind. Der machtdominante (2) verfügt wie der fähigkeitsdominante Führungstyp (3) über hohe Qualifikationen, die sich aber nicht auf die gesamte Vielfalt unterschiedlicher Führungsaufgaben erstrekken, die also nicht immer optimale Lösungen für jegliche Art von Problemen gewährleisten.

Die starke Führungsneigung läßt in jedem Fall stärkere Aktivitäten erwarten, um konkrete Vorstellungen über Verhaltensweisen und koordinierende Maßnahmen zu verwirklichen. Verfügbare Macht dient dazu, diese Vorstellungen inhaltlich bei den betroffenen Unternehmen durchzusetzen. Sind aber Widerstände zu überwinden, Andersdenkende zu überzeugen und zu mobilisieren, werden zunehmend stärkere Führungsfähigkeiten notwendig, um die gesetzten Ziele zu erreichen.[1]

Bei dem passiv dominanten Führungstyp (4) werden die vorhandenen Machtmittel und Führungsfähigkeiten nicht durch die erforderliche Bereitschaft zu aktivem Führungsverhalten untermauert und abgesichert. Systematische Einflußnahmen, die eine Koordinierung des Systemverhaltens zum Ziel haben, sind daher kaum zu erwarten. Allerdings können sich unbeabsichtigte Einflüsse dieses entsprechend seiner Macht und des Fähigkeitspotentials die anderen Unternehmen überragenden Elementes im System niederschlagen. Da diese möglichen Wirkungen aber eher Zufallscharakter haben, wird solange keine Marketingführerschaft im eigentlichen Sinn entstehen, wie sich die defensive und zurückhaltende Einstellung des Unternehmens gegenüber dem System bei im übrigen unveränderten Bedingungen nicht wandelt. Die passive Qualifikation auf-

---

1 Bass beschreibt mögliche Hintergründe, die zur Ablehnung von Einflußversuchen eines 'mächtigen' Führungselementes führen können. Vgl. B.M. Bass, a.a.O., S. 301.

grund des gegebenen Potentials ist also sehr hoch, aber nicht unmittelbar aktivierbar. Ein Wandel der Systemstruktur oder auch der Umweltbedingungen, die eine Marketingführerschaft in ein neues Licht stellen, kann aber den potentiellen Marketingführer zu einer Umbewertung der Situation und einer entsprechenden Einstellungsänderung veranlassen, durch die die Wahrscheinlichkeit unverzüglicher Führungsaktivitäten erhöht wird.[1] Verbleibt das Macht- und Fähigkeitspotential dagegen ungenutzt, kann es sich im Zeitablauf von selbst auflösen.

Die Kombinationen 5, 6 und 7 verkörpern relativ schwache Führungstypen, da diese nur über jeweils eines der Eignungsmerkmale Macht, Fähigkeiten oder Motivationen in stärker ausgeprägter Form verfügen. Eine vorherrschende Marktstellung eröffnet zwar einige Einflußmöglichkeiten. Die Grenzen möglicher Führungsaktivitäten sind aber relativ schnell erreicht, wenn komplizierte Verhandlungsfragen zu lösen oder Geduld und Einfühlungsvermögen erfordernde Überzeugungsprozesse erforderlich sind, um gemeinschaftlich abgestimmte Aktionen im System durchzusetzen, zumal die Neigung zu verantwortungsbewußten Einflußnahmen bei diesem Führungstyp kaum ausgeprägt ist.

Derartige Problemstellungen sind leichter mit dem fähigkeitsorientierten Potential (6) zu lösen, obwohl auch in diesem Fall keine systematischen Aktivitäten entwickelt werden. Das unzulängliche Engagement wiederum läßt Versuche zur Beeinflussung von Interaktionen dann scheitern, wenn gezielte Bemühungen und der Einsatz von Machtmitteln erforderlich werden, um den eigenen Vorstellungen über notwendige Maßnahmen letzte Autorität zu verleihen.

Der motivationsorientierte Führungstyp (7) schließlich zeichnet sich vornehmlich durch den Willen aus, Führungsfunktionen zu übernehmen. Er kann sich dazu weder auf Macht noch auf ausgesprochene Führungsfähigkeiten stützen. Ihn zeichnen also Engagement und Initiative aus. Werden Einflußversuche aber ausschließ-

---

1 Zur Bedeutung der jeweiligen Situation für die Wertordnung einzelner Elemente vgl. M. Gold, a.a.O., S. 257.

lich aus dem Willen abgeleitet, die Führungsposition zu übernehmen, können diese Aktivitäten höchstens mithilfe von Bluffs realisiert werden. Drohungen, die nicht durch Bestrafungen erhärtet werden, oder das Versprechen bedingter Belohnungen können vorübergehende, aber kaum dauerhafte oder wiederholbare Wirkungen erzielen. Auf diese Weise werden lediglich Tendenzen der Instabilität im System verstärkt. Bedenkt man aber, daß die Führungsbereitschaft nicht zuletzt von der Erfolgschance abhängt, die ein Unternehmen sich selbst einräumt, und geht man weiter davon aus, daß die eigenen Möglichkeiten in etwa realistisch eingeschätzt werden, so ist anzunehmen, daß dieser Führungstyp geringere praktische Bedeutung aufweist.

Insgesamt können von dem motivationsorientierten Führungstyp kurzfristig keine umfassenden Führungsmaßnahmen erwartet werden. In vielen Fällen wird ein ökonomisches Machtpotential eine wesentliche Voraussetzung dafür darstellen, daß die Führungsposition im System übernommen und zu einer wirkungsvollen Marketingführerschaft ausgebaut werden kann.[1] Möglicherweise führen aber im Laufe der Zeit Ideenreichtum und intensive Anstrengungen, Einflußmöglichkeiten zu gewinnen zur Entwicklung stärkerer Führungsfähigkeiten, zum Aufbau einer breiteren Machtposition.

Praktisch sind Unternehmen nicht immer eindeutig als der eine oder andere Führungstyp zu erkennen, da in vielen Fällen auch Zwischenformen von Führungspotentialen denkbar sind. So können sich z.B. mittelstarke Merkmalsausprägungen mit mäßig schwachen verbinden, bzw. für jedes Merkmal sind unterschiedliche Intensitäten zwischen den Extremausprägungen 'stark' und 'schwach' und wiederum unterschiedliche Kombinationen der einzelnen Merkmale denkbar. Im folgenden ist kurz zu erörtern, welche Bedeutung dennoch einer Klassifikation unterschiedlicher Typen potentieller Marketingführer beizumessen ist und welche Erkenntnisse daraus für die Verhaltensanalyse in Absatzkanälen gewonnen wer-

---

1 vgl. W. Kirsch, Kooperatives Marketing..., a.a.O., S. 309.

den können.

2. Die Bedeutung einer Klassifikation von Marketingführern für die Verhaltensanalyse in Distributionssystemen

Eine Klassifikation unterschiedlicher Typen von Marketingführern kann als Ausgangsbasis einer Analyse des Führungsverhaltens in Distributionssystemen dienen. Verhaltensprognosen, die aus dem jeweiligen Führungspotential des Marketingführers abgeleitet werden, liegt die Annahme zugrunde, daß bestimmte Grundformen des Führungsverhaltens (Führungsstile) bei einigen Typen potentieller Marketingführer wahrscheinlicher sind als bei anderen.

Zu diesem Problem der Prognose von Verhaltensweisen sind zunächst einige allgemeine Hinweise erforderlich. Wiederholt ist deutlich geworden, daß Führungsstrategien entsprechend den internen und externen situativen Gegebenheiten des Distributionssystems unterschiedlich konzipiert sein müssen. Das verfügbare Führungspotential läßt jedoch nicht in allen denkbaren Führungssituationen ein auf die jeweiligen Anforderungen ideal zugeschnittenes Eingreifen zu, sondern die Situation kann für den Marketingführer 'günstig' oder tendenziell eher 'ungünstig' sein.[1] So kann ein akutes Sachproblem, das rasch klar geregelte Aktivitäten zur Beschaffung und Auswertung erforderlicher Informationen und die Verwirklichung von Entscheidungen im Rahmen vorgegebener Funktionsaufteilungen notwendig macht, eher und wahrscheinlich auch besser mithilfe von Sanktionsmacht gelöst werden. Auch Möglichkeiten, Entscheidungen schnell und ohne die Voraussetzung langwieriger Verhandlungen zu treffen, sowie etwaige Hindernisse zu umgehen, die einer Verwirklichung der Entscheidung entgegenstehen, fördern die Lösung von Sachaufgaben. Dagegen erfordern Führungssituationen mit einem stärkeren Anteil interaktionsorientierter Aufgaben vor allem die Verdeutlichung von Anreizen, die das System bieten kann. Positive Motivierung, die Bildung von

---

1 vgl. F.E. Fiedler, Personality..., a.a.O., S. 379.

Vertrauen und Konsens im System erscheinen wichtiger als die Möglichkeit zur Drohung, wenn der Marketingführer Strategien entwickeln muß, um die Zufriedenheit der Elemente zu steigern und eine langfristige Bindung an das System zu erreichen. Diese Vermutung kann wie folgt zusammengefaßt werden:

> Führungsfähigkeiten werden als Bestandteil des erforderlichen Machtpotentials gegenüber der Macht umso wichtiger, je mehr interaktionsbezogene gegenüber sachbezogenen Führungsproblemen den Charakter der Führungssituation in Distributionssystemen prägen. (H30)

In relativ 'ungünstigen' Situationen, in denen das vorhandene Führungspotential von dem - in der Abbildung 12 für zwei Situationen idealtypisch dargestellten - jeweiligen Anforderungsprofil relativ stark abweicht, wird der Marketingführer sich bemühen, nicht in jedem Fall sein gesamtes Potential auszuspielen, sondern er wird nach Möglichkeit diejenigen Einflußaktivitäten ergreifen, die ihm unter den gegebenen Bedingungen als am meisten erfolgversprechend erscheinen.

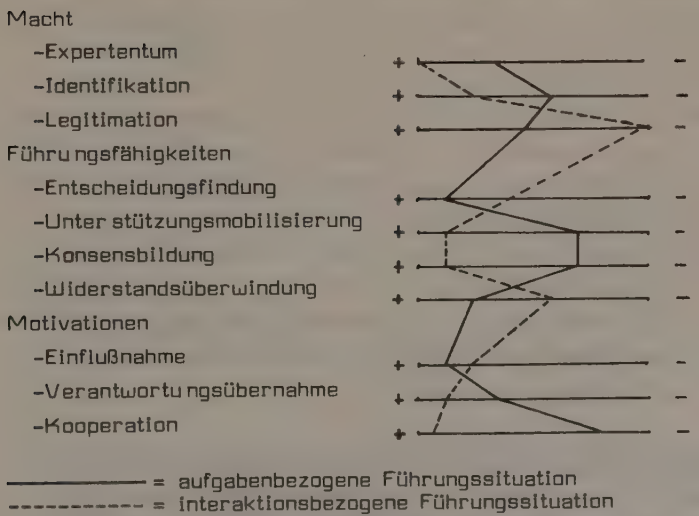


Abb. 12: Anforderungsprofile für Führungspotentiale in alternativen Führungssituationen (Beispiel)

Die Relativität der Führungsqualifikation in bezug auf die Anforderungen der jeweiligen Führungssituation bleibt ein schwerwiegender, Verhaltensprognosen komplizierender Unwägbarkeitsfaktor. Auch können kurzfristige Verschiebungen der Teilpotentiale untereinander aufgrund der zwischen ihnen bestehenden Interdependenzen Veränderungen in den Führungsbeziehungen zur Folge haben und Verhaltensprognosen erschweren.

Insbesondere der Wille zum aktiven führenden Eingreifen in Interaktionsprozesse kann von scheinbaren Nichtigkeiten, aus der individuellen Sicht eines Unternehmens aber im Rahmen der gesamten Entscheidungssituation subjektiv gewichtigen Kriterien abhängen und - auch infolge von Emotionen - schnellen Wandlungen unterliegen. So muß die Teilnahme eines Handelsunternehmens an Promotionsaktionen eines Herstellers nicht unbedingt Zeichen eines stabilen Machtvorteils des Herstellers sein. Erhöhen sich die Gewinnerwartungen des Handels durch die Teilnahme an Aktionen, kann seine Anpassungsbereitschaft zumindest während der Aktionsdauer beträchtlich sein, obwohl er selbst über ein hohes eigenes Einflußpotential (Macht und Fähigkeiten) und eine ausreichende Zahl alternativer Partner verfügt. Hierbei mögen Kostenüberlegungen oder Möglichkeiten einer verdeckten Einflußnahme auf die Gestaltung der Aktion, deren Risiken der Hersteller verantworten muß, ausschlaggebend sein oder auch der Wunsch, Streitigkeiten zu vermeiden und die Beziehungen zu harmonisieren. Andererseits wird die kritische Schwelle der Anpassungsbereitschaft dann erreicht, wenn Machtpositionen zu behaupten sind und Anpassung als Unterwerfung verstanden werden könnte. Das Bedürfnis, die eigenen Einflußmöglichkeiten im Gegenzug auszuspielen, und die Führungsmotivationen wachsen in dem Maße, in dem eigene Wertpositionen angetastet und gefährdet werden. Schon mißverstandene Äußerungen, Falschinformationen oder die fälschliche Deutung zukünftiger Handlungsabsichten können einen möglichen Sinneswandel im Rahmen der Führungsmotivationen bewirken.

Die insgesamt kurzfristig geringeren Schwankungen unterliegenden Macht- und Fähigkeitspotentiale lassen eher gewisse Rückschlüsse auf zukünftig mögliche Verhaltensaktivitäten zu. Im einzelnen ist zu vermuten, daß eine im wesentlichen auf Machtbesitz begründete Führungsqualifikation tendenziell ein Führungsverhalten mit au-

toritären Merkmalen begünstigt, das vor allem auf die Lösung von Sachaufgaben gerichtet ist. Dagegen verlangen die bei einem weniger stark ausgeprägten Machtpotential zunehmend notwendiger werdenden Rücksichten auf Forderungen der anderen Unternehmen höhere Führungsfähigkeiten. Tendenziell werden somit gruppen- oder interaktionsorientierte Führungsformen wahrscheinlicher, wenn das Fähigkeitspotential den bedeutendsten Eignungsfaktor ausmacht.[1]

Abschließend werden einige Hypothesen aufgestellt, die vermutete Beziehungen zwischen dem verfügbaren Führungspotential und dem zu erwartenden Führungsverhalten kennzeichnen. Die aufgezeigten Zusammenhänge sind im wesentlichen aus allgemeinen Erkenntnissen soziologischer Gruppenuntersuchungen abgeleitet, für Absatzkanäle allerdings noch nicht eindeutig durch empirische Erkenntnisse abgesichert.

> Je größer die vorhandenen Führungsfähigkeiten eines Systemelementes bei gegebenem Macht- und Motivationspotential, desto höher die Wahrscheinlichkeit eines situationsspezifischen Führungsstils. (H 31)

Führungsfähigkeiten beinhalten u.a. die Einsicht in Notwendigkeiten und die Flexibilität, die Gegebenheiten der jeweiligen Situation vorausschauend zu interpretieren. Dadurch können die Systemelemente durch aktives Eingreifen zu geeigneten Verhaltensreaktionen angeregt und damit die Anpassung des Systems auch an eine veränderte Umwelt gefördert werden. Es ist zu erwarten, daß mögliche Einflußversuche stärker an den Erfordernissen aktueller Problemstellungen ausgerichtet werden. Denn die Systemelemente werden bereitwilliger und unter geringerem Widerstand mit einem Marketingführer zusammenarbeiten, der seine Führungsaufgabe nicht mithilfe starrer Vorschriften zu lösen sucht und seine Führungs-

---

1 vgl. auch R. Dubin, Leadership in Union-Management Relations as an Intergroup System. In: M. Sherif (Hrsg.), Intergroup Relations and Leadership. Approaches and Research in Industrial, Ethnic, Cultural, and Political Arreas. New York 1962. S. 70 - 91. Hier: S. 85.

strategien variabel und anpassungsfähig gestaltet.[1] Entkrampfte, von Konflikten weitgehend befreite und auf Verständigung angelegte Systembeziehungen ermöglichen eine größere Konzentration auf notwendige Aktivitäten zur Stärkung des ökonomischen Erfolgs im System. Im allgemeinen scheinen demokratische Führungsformen vor allem in Absatzkanälen mit multilateraler Machtverteilung erfolgversprechender und bei starkem Fähigkeitspotential auch wahrscheinlicher als autoritäre Maßnahmen.[2]

Ist dagegen die Identifikation der Elemente mit dem System und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in der Gruppe gering, werden die Vorteile gemeinsamer, koordinierter Absatzaktivitäten nicht wahrgenommen und erkannt, wird ein Marketingführer in vielen Fällen stärker auf Zwang und Autorität zurückgreifen.[3] Führungspotentiale, in denen Macht im Vordergrund steht und etwaige Aktivitäten dementsprechend vom Machtpotential getragen werden, sind in stärkerem Ausmaß konfliktgefährdet. Es besteht die Gefahr, daß Meinungsdifferenzen weniger durch Verhandlungen und Gespräche ausgeräumt als vielmehr durch Drohungen und Bestrafungen beendet werden.[4]

> Je größer das Droh- und Bestrafungspotential im Verhältnis zum positiven Anreizpotential bei gegebenem Fähigkeits- und Motivationspotential, desto höher die Wahrscheinlichkeit von Zwang und Kontrolle. (H.32)

Überwiegt das Anreizpotential im Verhältnis zum Droh- und Bestrafungspotential bei gegebenem Fähigkeits- und Motivationspotential, ist allerdings eher eine Tendenz zu ausgleichenden Koordinationsmaßnahmen zu erwarten. Das wahrscheinliche Führungsverhalten fördert den Gruppenzusammenhalt und ähnelt insoweit jenen

---

1 vgl. R.E. Walton, a.a.O., S. 422.

2 vgl. auch D. Cartwright und A. Zander, Motivational Processes ..., a.a.O., S. 411.

3 vgl. H.L. Mathews, D.T. Wilson, J.F. Monoky, Jr., Bargaining Behavior in a Buyer-Seller Dyad. "Journal of Marketing Research", Vol. 9. Februar 1972. S. 103 - 105. Hier: S. 105.

4 vgl. M. Deutsch und R.M. Krauss, Untersuchungen über interpersonelle Verhandlungen. "Conflict Resolution". Vgl. 6. No. 1., März 1962. S. 52 - 76. In: M. Shubik (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften. Deutsche Übersetzung von E. Selten. Hamburg 1965. S. 339 - 353. Hier: S. 342.

Aktivitäten, die auch bei starkem Fähigkeitspotential im Vordergrund stehen, wenn die Beziehungen zwischen den Systemelementen nicht durch Drohungen belastet werden.

Im Gegensatz zur Macht- und zu den Führungsfähigkeiten läßt ein stark ausgeprägtes Motivationspotential allein kaum Rückschlüsse auf die Art des zukünftig zu erwartenden Führungsverhaltens zu. Zunächst scheint eine allgemeine Aussage möglich:

> Je größer insgesamt das Motivationspotential eines Systemelementes bei gegebenem Macht- und Fähigkeitspotential, desto höher die Wahrscheinlichkeit aktiver Beeinflussungsversuche. (H 33)

Die Richtung der Aktivitäten wird von den übrigen Teilpotentialen und den Merkmalen der Führungssituation, die von dem Systemelement wahrgenommen werden, bestimmt. Das Führungsverhalten wird außerdem von den allgemeinen Verhaltensmotiven geleitet. So können in erster Linie Eigeninteressen das Führungsverhalten prägen. Sichtbare Verhaltensformen können wiederum Ausdruck unterschiedlicher aufgabenbezogener und/oder interaktionsgerichteter Grundorientierungen sein.[1]

> Je mehr (weniger) ein potentieller Marketingführer über die Bereitschaft zur Kooperation verfügt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit eines interaktionsorientierten (aufgabenorientierten) Führungsstils. (H 34)

Die hier zusammengefaßten Hypothesen bringen Plausibilitätsüberlegungen darüber zum Ausdruck, welche Verhaltenserwartungen an unterschiedliche Führungspotentiale geknüpft werden können. Im folgenden Kapitel ist zu erörtern, in welcher Form sich Prozesse der Aktivierung von Führungspotentialen vollziehen. Derartige Prozesse verlaufen in verschiedenen Phasen, in denen sich passive und aktive Einflußnahmen verschiedener Art niederschlagen können.

---

1 Zu den Grundorientierungen des Führungsverhaltens vgl. auch F.R. Nick, Management durch Motivation. Stuttgart 1974. S. 163f.

D. Führungsverhalten in Distributionssystemen

Inhalt einer Führerschaft im Absatzkanal ist die Erfüllung konkreter sach- und interaktionsbezogener Aufgaben, die sich aus der Zielsetzung des Systems, bzw. den jeweiligen Zielvorstellungen ergeben. Führungsprobleme entstehen dadurch, daß die im Absatzkanal zusammengeschlossenen Unternehmen "unterschiedliche Werte, Ziele oder Motivationen besitzen und sich außerdem in Ausbildung, Wissensstand,"[1] ihrer Organisationsstruktur usw. voneinander unterscheiden. Der Marketingführer muß daher Wege finden, seine Entscheidungen trotz mancher Widerstände durchzusetzen oder aber scheinbar oder tatsächlich mit den Systemelementen zu gemeinsamen Problemlösungen zu gelangen. Die Lösung dieser Probleme wird in Führungsprozessen gesteuert.[2]

Das Führungsverhalten eines Marketingführers ist auf die Realisierung von Entscheidungen mithilfe der Aktivierung des vorhandenen Führungspotentials gerichtet. Die Wahl der Machtmittel und Einflußmethoden zur Lenkung, Koordinierung oder Motivierung anderer Systemelemente hängt davon ab, wie die Variablen der Führungssituation sich dem Marketingführer darstellen.

Führungsentscheidungen im System werden nicht autonom getroffen, sondern sie vollziehen sich im Rahmen und als Folge systeminterner Verhaltensinterdependenzen aufgrund der spezialisierten Funktionsaufteilungen zwischen absatzwirtschaftlichen Unternehmen.[3] Aus den Interaktionen mit den Kanalteilnehmern ergeben sich Wechselwirkungen im System. Die Wirkungen von Macht und Einflußnahmen können verschoben und das Führungsunternehmen so zu fortgesetzten Anpassungsreaktionen und regulierenden Maßnahmen veranlaßt werden.[4] Gegeneinflüsse als Reaktion auf eine Machtanwendung sind umso mehr zu erwarten und möglicherweise nur durch erneute Eingriffe des Führungselementes zu korrigieren, je

---

1 M.Klis, Überzeugung..., a.a.O., S.16.

2 vgl. E. Rühli, a.a.O., S. 81.

3 vgl. hierzu auch K. Fäßler, a.a.O., S. 113.

4 vgl. R.Likert, Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern und Stuttgart 1972. S. 90; N.Luhmann, Soziologie..., a.a.O., S. 165.

ausgeglichener die Machtverteilung ist. Es ist einleuchtend, daß Führungsprozesse unterschiedliche Verläufe nehmen, je nachdem, ob starke oder gemäßigte Macht eingesetzt wird, ob permanente Einflußnahmen erfolgen, oder ob Eingriffe nur gelegentlich oder in einem bestimmten Stadium des Führungsprozesses unternommen werden. Doch sind Machtbeziehungen nicht allein ausschlaggebend für den Prozeßverlauf.

I. Der Führungsprozeß

Eine Führungsentscheidung, die Auswahl von Führungsstrategien und taktischen Einflußnahmen, ist in der Regel keine routinemäßige Entscheidung.[1] Ein Programm des Entscheidungsablaufs ist höchstens in groben Umrissen vorgegeben, da vielfach neuartige Aktivitäten und Problemkreise berührt werden. Ausgangspunkt der Entscheidung für ein bestimmtes Führungsverhalten, d.h. für die Entwicklung einer Strategie, mithilfe derer die beabsichtigten Einflußwirkungen herbeigeführt werden sollen, ist die unter Berücksichtigung struktureller Gegebenheiten des Marktes vorgenommene Analyse der Führungsaufgabe und der in Abbildung 13 dargestellten Interdependenzen im System.

Klarheit über den Bereich gemeinsamer Zielsetzungen[2] aller Hersteller- und Handelspartner kann allein noch nicht den Erfolg zukünftiger Führungsaktivitäten sicherstellen. Ein größeres Problem stellt sich bei identischer Zielformulierung, aber konkurrierenden Zielsituationen. So kann ein Verteilungskampf um den Systemgewinn, dem die identische Zielformulierung 'Gewinnmaximierung' zugrundeliegt, schwerwiegende Spannungen zur Folge haben. Daneben müssen unterschiedlich gewichtete Zielsetzungen von Hersteller und Handel und Möglichkeiten einer abweichenden Interpretation von

---

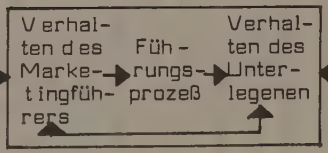
1 vgl. S. Wurst, a.a.O., S. 7; zu den unterschiedlichen Typen von Entscheidungsprozessen vgl. H. Meffert, Modelle des Käuferverhaltens..., a.a.O., S. 350.

2 Der gemeinsame Zielbereich ist zu verstehen als eine gemeinsame Zone zweier Zielsysteme, innerhalb deren Grenze die Ziele beider Elemente nicht miteinander konkurrieren. Vgl. hierzu auch M. Deutsch, a.a.O., S. 461f; zu vertikalen Zielkonstellationen in Absatzkanälen vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 72ff.

BEURTEILUNG DES FÜHRUNGSVERHÄLTNISSES DURCH DEN MARKETINGFÜHRER

1. Beurteilung der Zielsetzungen
   - -Richtung der Zielsetzungen
   - -Verträglichkeit der Zielsetzungen
   - -Dringlichkeit der Zielerreichung
   - -Schwierigkeit der Zielerreichung
2. Interpretation von Rollenvorschriften
   - -Rollenverhalten des Marketingführers
   - -Rollenverhalten der Unterlegenen
   - -Rollenverteilung
3. Beurteilung der Kommunikationsbeziehungen
   - -Inhalt
   - -Ausmaß
   - -Häufigkeit

   } des Informationsaustausches
4. Beurteilung des eigenen Führungspotentials
   - -Macht
   - -Führungsfähigkeiten
   - -Motivation
5. Beurteilung des Konfliktniveaus
   - -Konfliktladung im System
   - -Möglichkeiten der Konflikthandhabung
6. Beurteilung der Anpassungsbereitschaft der Unterlegenen
   - -Anerkennung des eigenen Führungspotentials durch Unterlegene
   - -Anpassungsbereitschaft der Unterlegenen



BEURTEILUNG DES FÜHRUNGSVERHÄLTNISSES DURCH GEFUEHRTE ELEMENTE

1. Beurteilung der Zielsetzungen
   - -Richtung der eigenen Zielsetzung
   - -Vermutete Kompatibilität der vom Marketingführer angestrebten Ziele und der bisherigen Situation und deren Stärke der Verankerung im System
2. Rollenerwartungen
   - -Anforderungen an Marketingführer
   - -Abgrenzung der eigenen Aufgaben
3. Beurteilung der Kommunikationsbeziehungen
   - -Inhalt
   - -Ausmaß
   - -Häufigkeit

   } des Informationsaustausches
4. Beurteilung des Führungspotentials des Marketingführers
   - -Wahrnehmung und Anerkennung seiner Macht
   - -Wahrnehmung und Anerkennung seiner Führungsfähigkeiten
   - -Vermutete Motivationen
5. Beurteilung der eigenen Position
   - -Generelle Anpassungs- bzw. Widersetzungsbereitschaft
   - -Möglichkeiten zur Verringerung des Marketingführer-Vorsprungs an Führungspotential

Zielkriterien ebenso wie andere denkbare Intergründe eventueller Meinungsverschiedenheiten geprüft und auf Möglichkeiten zur Ausräumung untersucht werden. Beispielsweise hat das Kriterium des Marktanteils für Industrie und Handel unterschiedliche Inhalte. Der Handel sieht in erster Linie den Umsatzanteil des Artikels an seinem Sortiment, während der Hersteller überregionale Entwicklungen beobachtet und zu einem entsprechend anders gelagerten Urteil über die Marktbedeutung seines Produktes gelangen kann.

Erhebliche Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des gesamten Systems kommt auch der Frage zu, inwieweit die Führungsunternehmung über unternehmenspolitische Vorstellungen, das Rollenverständnis und ähnliche Besonderheiten informiert ist, die die Meinungsbildung der anderen Unternehmen zur sachlichen Abgrenzung und Einordnung ihrer absatzwirtschaftlichen Funktionen prägen. Die Bereitschaft des Herstellers, z.B. der Eliminierung eines Artikels aus dem Handelssortiment zuzustimmen, ohne für den Systembestand abträgliche Schlußfolgerungen zu ziehen, wird unterschiedlich einzuschätzen sein, je nachdem, ob er ein eigenes Nachfolgeprodukt anbieten kann oder aber eine erhebliche Schwächung seiner Marktposition als absehbare Folge der Produktstreichung erwarten muß.

Zur Stabilisierung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses muß sich der Marketingführer Klarheit darüber verschaffen, welche Leistungen der Partner zu erbringen imstande ist. Eine weitere Frage ist, inwieweit dieser Ausgleichsleistungen dafür erwarten kann, daß die benötigten Unterstützungsversprechen zugesichert werden.[1] Daneben ist eine Analyse von Konflikten im System unerläßlich.

Die Schwierigkeit, die kooperationsfähigen Instrumente optimal miteinander zu kombinieren und dabei Störungen im Bereich jener Marketinginstrumente zu vermeiden, die aufgrund fehlender organisatorischer Voraussetzungen noch nicht in die Kooperation einbezogen werden können oder als Folge natürlicher Gegensätze nicht kooperationsfähig sein können, ist nicht gering einzuschätzen.[2] Die Möglichkeiten zur Verbesserung des Konsenses zwischen den Unternehmen müssen abgetastet werden. Eine für beide

---

1 vgl. K. Fäßler, a.a.O., S. 114.
2 vgl. hierzu B. Tietz, a.a.O., S. 240.

Seiten befriedigende Lösung des oben angesprochenen Selektionsproblems kann sich abzeichnen, wenn der Handel Verständnis für die Probleme des Herstellers zeigt und zu einem Entgegenkommen bereit ist, z.B. einer aktiven Beteiligung an einer Einführungskampagne für ein Nachfolgeprodukt zustimmt. Werden dem Hersteller dagegen zu harte Opfer abverlangt, sind Konflikte zu erwarten, die über kurz oder lang zu einem Zusammenbruch des Systems führen können.

Eine möglichst genaue Kenntnis interaktionsbezogener Vorstellungen der Systemelemente erleichtert es dem Marketingführer, seine Führungsaktivitäten bestmöglich den problemspezifischen Anforderungen anzupassen. Einstellungs- und Motivationsanalysen, die von Zeit zu Zeit wiederholt werden, liefern Erkenntnisse über jene Erwartungen, die an das Führungsunternehmen geknüpft werden, decken Schwachstellen des bisherigen Führungsverhaltens auf und ermöglichen die frühzeitige Entkrampfung gespannter oder konfliktträchtiger Beziehungen im System.[1] Die konkreten Bedingungen der jeweiligen Führungssituation, unter denen sich der Führungsprozeß vollzieht, lassen sich jedoch nicht anhand objektiver Kriterien erfassen, sondern sie unterliegen immer der subjektiven und damit möglicherweise fehlerhaften Beurteilung des Marketingführers.

Der Ablauf von Führungsprozessen wird von dem Verhältnis der im System verfügbaren Führungspotentiale geprägt. Besteht bei dem Marketingführer, d.h. dem Element mit dem relativ größten Führungspotential, der grundsätzliche Wille zur aktiven Führerschaft und scheint ihm in der aktuellen Situation ein Eingreifen erforderlich, werden Machtmittel und Führungsfähigkeiten aktiviert. Der Entwurf einer Führungsstrategie verlangt unter besonderer Beanspruchung des Fähigkeitspotentials die Auswahl der machtbegründeten Einflußaktivitäten, die die gewünschten Verhaltensweisen der Elemente auslösen können.

Die einzelnen Marketingaktivitäten sind jedoch nur zum Teil Domänen des Herstellers, zum anderen Teil aber des Handels.[2] Insge-

---

1 vgl. R. Likert, a.a.O., S. 77.

2 vgl. A.I. El-Ansary und R.A. Robicheaux, a.a.O., S. 4.

samt sollen sie sich in einem koordinierten System zu einem abgestimmten Mix ergänzen. Somit ergeben sich zwangsläufig - auch für die aktuell schwächere Unternehmung - Gelegenheiten zur wechselseitigen Beeinflussung.[1] Übernimmt etwa der Hersteller in produktpolitischen Fragen die koordinierende Initiative, muß er berücksichtigen, daß sich dem Handel im Rahmen seiner Sortimentierungsfunktion gewisse Möglichkeiten bieten, Herstellerentscheidungen zu erschweren oder offen zu durchkreuzen. Treten schließlich die angestrebten Verhaltensänderungen als Folge der Einflußnahme ein, ist das Ziel des Führungsprozesses erreicht. Zeichnet sich dagegen kein Erfolg ab, ist eine Überprüfung der Führungsbeziehungen erforderlich, die Zugeständnisse, anpassende Verhaltenskorrekturen oder auch einen Wechsel der bisherigen Einflußformen zur Folge haben können.[2] Möglicherweise kristallisiert sich durch eine Veränderung der Kombination aktivierter Macht und Führungsfähigkeiten eine erfolgversprechendere Alternative zur Verwirklichung der bisherigen Einflußabsichten heraus.[3] Anderenfalls müßte das Führungselement seine Vorstellungen revidieren oder aufgeben. Die Tabelle 3 faßt die möglichen Aktionen und Reaktionen zweier vertikal verbundener Partner im Absatzkanal zusammen.

Der Darstellung liegt die Annahme zugrunde, daß der Hersteller als Verkäufer seines Produktes den Handel zur Anpassung an ein bestimmtes Marketingkonzept zu bewegen versucht. Der Handel kann verschiedenartige Gründe zur Ablehnung der vom Marketingführer geplanten Maßnahmen haben. Die dem Plan des Herstellers zugrundeliegenden Prämissen können ebenso zurückgewiesen werden wie die in Erwägung gezogenen Alternativen oder die verwendeten Auswahl- und Bewertungsverfahren. Sind Zieldivergen-

---

1 vgl. auch H. Meffert, Zum Problem des Marketing-Mix. Eine heuristische Methode zur Vorauswahl absatzpolitischer Instrumente. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 257 - 275. Hier: S. 264.

2 vgl. D.F. Dixon und R.A. Layton, Initiating Change in Channel Systems. In: G. Fisk, New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 315 - 332. Hier: S. 317.

3 Die möglichen Hintergründe eines Mißerfolgs von Führungsversuchen untersucht B.M. Bass, a.a.O., S. 302ff.

Merkmale der Macht des Herstellers	Reaktion des Händlers auf die vom Hersteller geplante Veränderung							
	Annahme des Plans	Ablehnung des vorgeschlagenen Plans						
		Ablehnung der Prämissen	Ablehnung der aufgezeigten Alternativen	Ablehnung der Bewertungs- und Auswahlverfahren	Ablehnung der dem Plan zugrundeliegenden Zielsetzung			Ausführungs- und Kontrollprobleme
Grundlagen	Kreative Fähigkeit, Ökonomische Ressourcen	Informationskontrolle	Gutachterfähigkeit	Information	Kanalstruktur	Attitüden des Handels	Ökonomische Ressourcen	Information, Autorität, Kanalstruktur
Mittel	Initiierung des Plans	Datenlieferung, Erhöhung der Glaubwürdigkeit	Aufdecken des Materials	Verbesserung der Planungsfähigkeit des Handels	Ausübung von Legitimitätsmacht	Ausübung von überzeugender Autorität	Veränderung der Pay-off-Struktur	Ausübung von Autorität, Veränderung der Pay-off-Struktur
Kosten	wahrscheinlich niedrig	niedrig	mittelmäßig bis hoch	niedrig, außer bei spürbaren Zeitverlusten	niedrig	niedrig	möglicherweise hoch	möglicherweise hoch
Stärke	wahrscheinlich hoch	hoch	hoch	zunächst niedrig	niedrig oder hoch	möglicherweise hoch	hoch	möglicherweise hoch

Tab. 3: Interaktionen im Verlauf von Führungsprozessen[1]

1 Quelle: D.F. Dixon und R.A.Layton, a.a.O., S. 319.

zen die Ursache der Meinungsverschiedenheiten, muß der Marketingführer gegebenenfalls seine aus vertraglichen Regelungen resultierende Autorität in die Waagschale werfen, an die Systembindung des Handels appellieren oder das Anreiz-Beitrags-Verhältnis aufbessern. Bestimmte Grundlagen und Mittel der Macht sind ebenfalls mit wechselnder Stärke und unterschiedlichen Kosten erforderlich, wenn Umweltverhältnisse die Ausführung von Führungsentscheidungen erschweren. Auf die zusätzliche Komplikation des Führungsprozesses, die als Folge der sozioemotionalen Beziehungen zwischen den Individuen als Repräsentanten der Organisation denkbar ist, wird an dieser Stelle nur am Rande hingewiesen.[1]

Die idealtypische strukturelle Darstellung der Führerschaft in Abbildung 14 kann weder die 'richtige' Reihenfolge noch die Häufigkeit festlegen, welche die Aktivitäten zur Informationsbeschaffung, zur Suche und Bewertung von Alternativen kennzeichnen.[2] Klarheit besteht lediglich darüber, daß Führungsprozesse von ständigen Bemühungen zur Beschaffung und Verarbeitung notwendiger Informationen begleitet werden.[3]

Sowohl der Marketingführer wie auch die geführte Organisation sind bestimmten, bereits beschriebenen systeminternen und -externen Einflußfaktoren ausgesetzt, die sich in dem Charakter der Führungsbeziehungen niederschlagen. Beide Elemente verfügen über ein eigenes Zielsystem, an dem das Verhalten jeweils orientiert wird. Der Führungsprozeß, der unter diesen Bedingungen zur Erfüllung von Systemzielen abläuft, soll wiederum am Beispiel der Sortimentsbereinigung verdeutlicht werden.

---

1 Die Bedeutung sozioemotionaler Beziehungen als Einflußfaktor des Verhandlungsablaufs analysieren R.E. Walton und R.B. McKersie, a.a.O., S. 184ff.

2 Dieses Ablaufschema kann lediglich eine gedankliche Hilfe darstellen, da Entscheidungsprozesse sehr viel komplexere als die hier dargestellten Vorgänge umfassen. Vgl. auch M. Klis, Überzeugung..., a.a.O., S. 18; zum Prozeßablauf von Entscheidungen vgl. E. Witte, Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. "Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung". Jg. 20 (1968). Heft 10. S. 625 - 647. Hier: insbes. S. 644.

3 vgl. S. Wurst, a.a.O., S. 12; zur detaillierten Untersuchung allgemeiner Führungsprozesse in Systemen vgl. auch D. Hahn, Führung des Systems Unternehmung. "Zeitschrift für Organisation". 1971. Heft 4. S. 161 - 169.

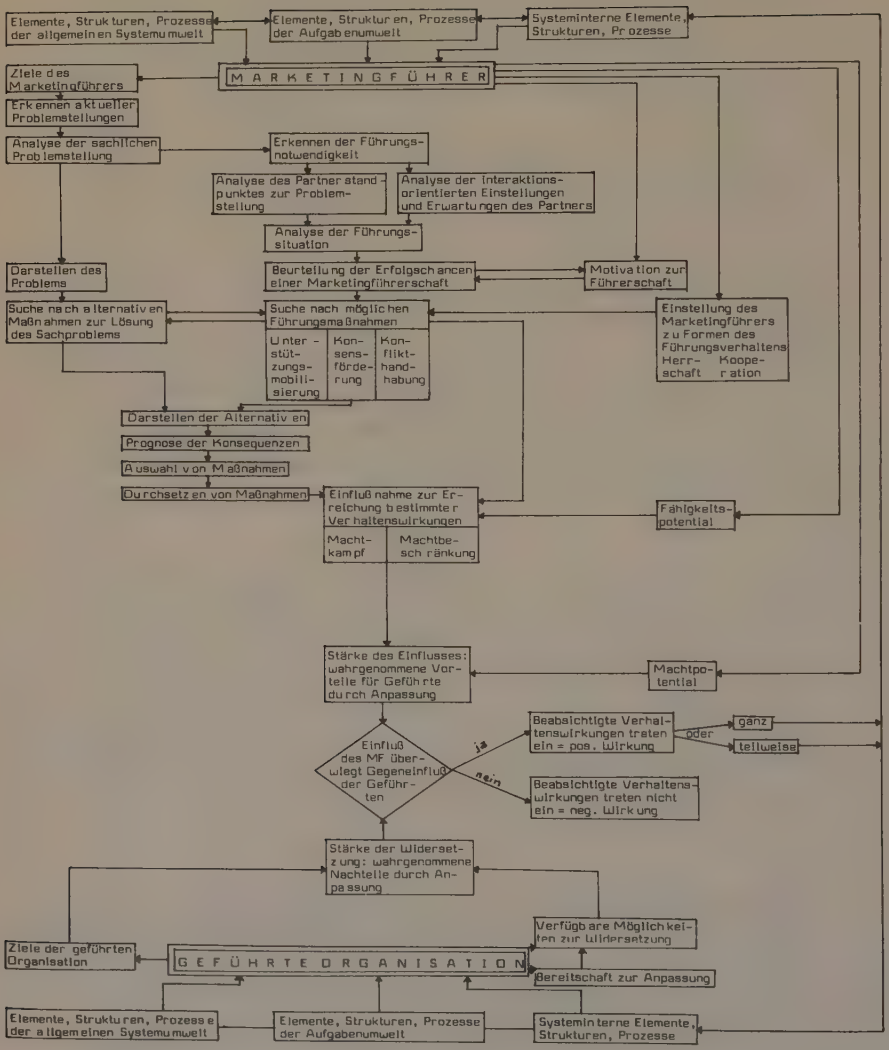


Abb. 14: Struktur der Marketingführerschaft

Aufgrund seiner im Laden beschränkten Regalplatzkapazitäten und der Vielzahl der neu auf den Markt drängenden Produkte steht der Handel häufig vor dem Problem, seine Sortimente auf Möglichkeiten der Bereinigung überprüfen zu müssen. Sinkende Marktanteile etwa oder auch die Verdrängung veralteter Produkte durch echte Neuerungen sind mögliche Anzeichen, daß eine Eliminierung bestimmter Produkte notwendig werden kann.

Wird angenommen, daß im konkreten Fall der Handel über Führungspotential verfügt und die Marketingführerschaft ausübt, stellt sich diesem die Aufgabe, wie in jedem Entscheidungsprozeß initiativ zu werden und nach alternativen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, die der aktuellen Problemkonstellation gerecht werden und im gesamten Kanal zur Verbesserung seines Leistungsvermögens durchgesetzt werden können.[1] Gleichzeitig mit der aus eigener Sicht vorgenommenen Analyse der sachlichen Problemstellung sind die veränderte Marktposition und zu erwartende Nachteile, die sich aus einer Produkteliminierung für den betroffenen Hersteller ergeben können, in die Überlegungen einzubeziehen. Ziel jeder einzelnen Führungsentscheidung wird es sein, Möglichkeiten aufzuspüren, die dem Hersteller zumutbar sind und das System keinen unerträglichen, den Zusammenhalt gefährdenden Belastungen aussetzen.

Als Ergebnis dieser Überlegungen zeichnen sich schließlich in der Regel mehrere Alternativen zur Lösung des erkannten Problems ab. Neben dem Entschluß, entweder das Produkt zunächst unverändert im Sortiment zu belassen, oder aber einen Machtkampf zu riskieren, können sich verschiedene Kompromißlösungen anbieten, z.B. die Förderung eines Nachfolgeproduktes durch den Handel oder die Einigung über bestimmte umsatzfördernde Maßnahmen für den bisherigen Artikel, die der Hersteller übernehmen könnte.

Diese Verhaltensalternativen werden anhand ihrer jeweiligen Erfolgschancen bewertet. Die zu erwartenden Schwierigkeiten einer Streichung können sich bei relativ geringen ökonomischen Vorteil-

---

1 vgl. zu dementsprechenden Erkenntnissen L. Carter, W. Haythorn, B. Shriver and J. Lanzetta, The Behavior of Leaders and Other Group Members. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 381 - 388. Hier: S. 383.

len als erheblich herausstellen. Kostenaspekte sind dabei ebenso wichtige Entscheidungsfaktoren, wie auch Wirkungen auf die eigene Macht- und Führungsposition nicht vernachlässigt werden dürfen. Weiter kann der Entschluß, sich mit dem Hersteller über die Streichung zu einigen und sein Nachfolgeprodukt zu lancieren, negative Nebenwirkungen auf die Beziehungen des Handelsbetriebes zu anderen Herstellern haben, die im horizontalen Wettbewerb um die knappen Regalplätze eine Niederlage hinnehmen müssen.

Die Wahl zwischen unterschiedlich aggressiven Strategien stellt sich dem Marketingführer aufgrund seiner vielfältigen systeminternen und -externen Konsequenzen als ein sehr komplexes Problem dar. Steht die Erhaltung bisheriger Geschäftsbeziehungen mit dem Hersteller im Vordergrund der Überlegungen, - der Hersteller bietet etwa andere umsatzstarke Produkte an, auf die der Handel in seinem Sortiment nicht verzichten kann, - liegen Gespräche über die Gründe nahe, die zur Streichung des Produktes führen müssen. Auch die Erörterungen von unternehmungspolitischen Überlegungen und gesamtwirtschaftlichen Erwartungen oder Nachfragetendenzen können einem verbesserten gegenseitigen Verständnis dienlich sein. Mithilfe einleuchtender Argumente könnte der Hersteller zu der Einsicht gelangen, daß auch er von einer straffen Sortimentspolitik profitieren kann, die strenge Maßstäbe bei der Beurteilung der weiteren Marktchancen von Qualitätserzeugnissen oder auch Billigprodukten anlegt. Die beiderseitige Informationsbereitschaft zur Klärung derartiger Sachfragen wird jedoch von den Wettbewerbsverhältnissen und der erforderlichen Geheimhaltung firmeninterner Entwicklungen, Neuerwerbungen oder sonstiger Fortschritte eingeengt.

In diesem Stadium des Entscheidungsprozesses ist jene Alternative auszuwählen, die dem Marketingführer unter sachlichen und systembezogenen Aspekten seiner Funktion und unter Berücksichtigung des verfügbaren Führungspotentials im Einzelfall am erfolgversprechendsten erscheint. Je nachdem, ob in den vorausgegangenen Phasen des Führungsprozesses bereits erfolgreiche Bemühungen zur Vorbereitung einer weitgehend konfliktfreien Einigung und zur Milderung herrschender Spannungen zu verzeichnen waren, werden zur Durchsetzung der Entscheidung nur noch geringfügige oder auch tiefergreifende Einflußnahmen erforderlich. Die Stärke des Einflusses, der zur Durchsetzung der beschlossenen

Maßnahmen als notwendig erachtet wird, hängt wie die Wahl und Kombination der Machtmittel davon ab, wie hoch die Schwierigkeiten, d.h. Auflehnung und Widerstand des Herstellers gegenüber den vom Handel beschlossenen Aktivitäten zu diesem Zeitpunkt erachtet werden.

Besonderer Aufmerksamkeit bedarf die den Prozeß abschließende Durchführungsphase. Die Realisierung von Führungsentscheidungen erfordert ein Höchstmaß an kooperativen Anstrengungen, da zu diesem Zeitpunkt die Leistungsfähigkeit gemeinsamer Anstrengungen unter Beweis zu stellen ist. Die Marketingaktivitäten von Hersteller und Handel müssen ineinandergreifen, damit nach außen, z.B. für die Konsumenten, ein einheitliches Leistungsangebot sichtbar und intern die erhofften Kooperationsvorteile nicht durch Fehlreaktionen gefährdet werden. Der tatsächliche Erfolg der Einflußnahme des Handels gegenüber dem Herstellerunternehmen wird davon beeinflußt, inwieweit die Ziele und Motivationen, aber auch die faktischen Möglichkeiten des Herstellers, sich einer Einflußnahme zu entziehen oder entgegenzustellen, richtig eingeschätzt und die folgerichtigen Konsequenzen für das Führungsverhalten gezogen worden sind.[1] Die Systemelemente werden sich umso mehr an ein einheitliches Konzept halten, je mehr in den vorangegangenen Phasen des Führungsprozesses gemeinsame Zielsetzungen bestätigt und gleichgeschaltete Marketingaktivitäten durch den Einfluß des Marketingführers vorbereitet und abgesichert werden konnten.

Zur Kontrolle bisheriger Anstrengungen müssen Erfolgsdaten der beteiligten Unternehmen ermittelt, aufeinander abgestimmt und in einer einheitlichen Auswertung analysiert werden. Ist das erreichte Ergebnis unbefriedigend, werden neuerliche Überlegungen erforderlich, wie die Anpassungsbereitschaft des Herstellers sichergestellt werden kann. Die Überprüfung der durch die systematische Verhaltenskoordination erreichten Vorteile schließlich gibt Hinweise auf weitere Verbesserungsmöglichkeiten marketinggeführter Systeme, die neue Reserven eröffnen und das kooperative System auch für die Zukunft attraktiv erscheinen lassen.

---

1 vgl. B.M. Bass, a.a.O., S. 316.

Die Behandlung spezifischer Problemstellungen verlangt vom Marketingführer unterschiedlich gelagerte Aktivitäten. Jedes Führungsverhalten zeichnet sich darüber hinaus durch individuelle Besonderheiten aus, welche Einflußmethoden zu welchem Zeitpunkt eingesetzt werden. Die typischen Schwerpunkte des Führungsverhaltens und die innere Zusammensetzung aktivierter Führungspotentiale charakterisieren den Führungsstil im Absatzkanal.

II. Führungsstile in Distributionssystemen

Der Führungsstil eines Unternehmens kennzeichnet die dominierende Richtung bevorzugter Verhaltensweisen, die Grundeinstellung des Führungsverhaltens, die jeden Entschluß, im Einzelfall führend einzugreifen, und alle Entscheidungen über die Art der zu ergreifenden Aktivitäten leitet.[1] Das Führungsverhalten jedoch variiert von Situation zu Situation und kann in Anpassung an konkrete Aufgaben auch Maßnahmen und Einflußformen erfordern, die der inneren Einstellung zur Führungschaft, d.h. dem bevorzugten Führungsstil, widerstreben.[2]

1. Analyse des Führungsverhaltens

Führungssituationen lassen sich selten so verändern, daß in jedem Fall die dem Führungselement naheliegende Einflußmethode Aussicht auf Erfolg verspricht.[3] Der Grundcharakter der jeweiligen Situation, sei er nun durch Entwicklungen in der wirtschaftspolitischen Umwelt, durch die Notwendigkeit der Anpassung an konjunkturelle oder strukturelle Veränderungen oder auch durch systeminterne Koordinationsprobleme geprägt, verlangt vielmehr entsprechend angepaßte Führungskonzeptionen.[4]

---

1 vgl. E. Witte, Führungsstile. In: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969. Sp. 595 - 602. Hier: Sp. 595; vgl. auch A. Scheibler, a.a.O., S. 776.

2 vgl. F.E. Fiedler, A Theory..., a.a.O., S. 36.

3 vgl. ders., Personality..., a.a.O., S. 379.

4 Zu den Dimensionen einer Führungskonzeption vgl. F.R. Nick, a.a.O., S. 156f.

In der Regel wird Marketingführerschaft sich nicht ausschließlich über autoritäre Regelungen verwirklichen lassen. Vielfach bietet sich aus dem Charakter konkreter Führungsprobleme eine Beteiligung anderer Systemelemente an Führungsentscheidungen an, weil dadurch gewisse Kosten vermieden werden können. In anderen Fällen ist es denkbar, daß zusätzliche Verhandlungskosten bewußt in Kauf genommen werden, um eine größere Wirksamkeit der Koordinationsbemühungen zu erreichen. Dem Führungselement stellt sich das Problem, eine angemessene oder befriedigende Form der Mitwirkung von Systemelementen zu ermitteln: "Einerseits kann die Effizienz der Führung dadurch gesteigert werden, daß der Kooperationsgrad erhöht wird. Andererseits ergeben sich Grenzen aus der jeweils verfügbaren Zeit, aus den damit verbundenen Kosten, aus der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Mitwirkenden, aus dem Grad der Vertraulichkeit der Probleme und aus der Notwendigkeit der sauberen Lokalisierung der Verantwortung."[1]

Bei der Erörterung unterschiedlicher Verhaltensformen stellt sich die Frage nach ihrem Wirkungsvermögen. Es ist insbesondere abzuwägen, welche Machtmittel die gewünschten Veränderungen hervorrufen und wieviel Macht sinnvoll eingesetzt werden kann, ohne die Toleranzgrenzen der Systemelemente zu überschreiten. Eine Weigerung des Handels etwa, bestimmte Maßnahmen durchzuführen, die für das abgerundete Marketingmix eines Markenartikels als wesentliche Bestandteile geplant sind, können als ein Mißerfolg der Marketingführerschaft dazu führen, daß die Umsatzziele für das Produkt nicht verwirklicht werden können. Kombinierte Einflußaktivitäten sind immer unter Berücksichtigung möglicher verstärkender oder neutralisierender Wechselwirkungen zu beurteilen.[2] Dementsprechend konzentrieren sich die Überlegungen zum Führungsverhalten auf die Frage, unter welchen Bedingungen welche Einflußmethode am geeignetsten erscheint, d.h. die größte Verhaltensänderung in der gewünschten Richtung erwarten läßt.[3]

---

1 E. Rühli, a.a.O., S. 92; zu unterschiedlichen Kosten alternativer Führungsmaßnahmen vgl. auch S. 86f. dieser Arbeit.

2 vgl. R. Ruhfus, a.a.O., S. 149.

3 vgl. M.D. Richards und P.S. Greenlaw, a.a.O., S. 156.

Die Wahl und Kombination der Führungsaktivitäten ist also ein diffiziles Balanceproblem, zumal noch wenig Erfahrungen über die Eignung alternativer Einflußmethoden in unterschiedlichen Situationen vorliegen. Die Grundregel der Marketingführerschaft lautet nicht, möglichst viel Macht einzusetzen, um den gewünschten Erfolg möglichst schnell herbeizuführen. Zwar kann der Marketingführer zunächst auf sein im System relativ starkes Führungspotential bauen. Demgegenüber steht aber das latente Macht- bzw. Unabhängigkeitsstreben der anderen Unternehmen, das durch maßlosen Einsatz insbesondere von Bestrafungsmacht angeregt wird und im Zeitablauf zu veränderten Machtrelationen führen kann. Ferner ist zu berücksichtigen, daß der Marketingführer in einzelnen Fragen auf die Unterstützung oder mindestens den guten Willen seiner Partner angewiesen sein kann, wenn sein Machtpotential für bestimmte Einzelaufgaben aus eigener Kraft keine optimale Lösung ermöglicht. Somit ist sorgfältig abzuwägen, wieviel Macht aktiviert werden kann, ohne den Partner zu verstimmen, und wieviel Geschicklichkeit notwendig ist, um den erforderlichen Machteinsatz verständlich zu machen.

Extreme Einflußformen der einen oder anderen Richtung sind nur in seltenen Fällen und kaum dauerhaft zu verwirlichen. Vermutungen über Bedingungen, unter denen extreme Führungsformen erfolgversprechend sein können, sind rein hypothetischer Natur:

> Die Lösung systemexterner Aufgaben verlangt tendenziell Führungsstile extremer Art, d.h. eine starke aufgabenorientierte Kontrolle mithilfe von Drohungen und Zwängen oder eine starke interaktionsorientierte Entscheidungsbeteiligung in Form von Konsultationen oder Mitsprachegewährung. (H 35)

Stehen die Unternehmen nicht hinter dem Marketingführer, weil sie ihn selbst ablehnen oder seine Beurteilung der externen Situation nicht teilen, sind Drohungen und Zwänge ohnehin nicht zu vermeiden, wenn der Marketingführer - der allgemeinen Einstellung zum Trotz - Maßnahmen für erforderlich hält, um der Umweltentwicklung entgegenzutreten oder sich für das System ergebende Chancen ergreifen zu können.[1] Eine Handelsgruppe als Marketingführer wird z.B. dann nicht bereit sein, auf Maßnahmen gegenüber einem Hersteller zu ver-

---

1 Zu dem Problem einer unzureichenden Identifikation der Systemelemente und den daraus für das System erwachsenden Belastungen vgl. H.L. Matheus, D.T. Wilson, J.F. Monoky Jr., a.a.O.

zichten, wenn sie aufgrund von Bedarfsanalysen der Meinung ist, daß ein Artikel des Herstellers ein abnehmendes Käuferinteresse findet, daß aber ein mit bestimmten Verbesserungen ausgestattetes Nachfolgeprodukt auf einen größeren und dauerhafteren Bedarf stoßen würde. Ist der Hersteller nicht zu einer entsprechenden Einsicht und zu intensiven Anstrengungen zu bewegen, die Anregung zur Entwicklung eines Neuproduktes zu verwirklichen, wird der Handel damit drohen, das derzeitige Produkt ersatzlos zu streichen oder auch einen anderen Hersteller mit der Lieferung eines Nachfolgeartikels zu betrauen. Identifizieren sich die Systemelemente aber weitgehend mit dem System und der vom Marketingführer vertretenen Politik, kann dieser sich im Fall einer dringlichen Systembedrohung voll auf seine Führungsaufgabe konzentrieren, ohne als Folge eines machtbetonten Durchgreifens für den Systembestand fürchten zu müssen.

Andererseits ist es bei einer weniger stark ausgeprägten Verantwortungsbereitschaft denkbar, daß sich das Führungselement dazu entschließt, alle Unternehmen an den Entscheidungen zu beteiligen und die Chance ausgewogenerer Lösungskonzepte zu erhalten.

> Sind systeminterne Führungsaufgaben zu lösen, scheinen gemischte Führungsstile erfolgversprechender. (H 36)

Dringlicher als die Lösung systemexterner Führungsfunktionen benötigt ein Marketingführer in bezug auf systeminterne Aufgaben ein ausgewogenes Führungskonzept. Erfolgt eine Machtanwendung ohne ausgleichende Maßnahmen zur Stützung des Systemzusammenhalts, können erhöhte Konflikte Folge der Einflußnahme sein.

Zwänge und Drohungen werden häufig von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung des unternehmerischen Aktionsraumes empfunden, durch die die natürlichen Konflikte im System weiter verstärkt werden, die Anpassungsbereitschaft für zukünftige Einflußnahmen dagegen reduziert wird. Ein maßvolles Machtverhalten des Marketingführers scheint besonders dringlich zu sein, da in weiten Bereichen des Marketingmix, wie in Fragen der Sortimentsbereinigung, der Neuproduktpolitik oder der Verkaufsförderung, bereits eine konkrete Bereitschaft zur Zusammenarbeit zumindest im Ansatz erkennbar ist, die durch überzogenes Machtverhalten erstickt werden könnte.[1]

---

1 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 16, 17 und 26.

Neben den Besonderheiten der Führungsaufgabe ist auch von dem jeweiligen Führungspotential ein Einfluß auf die Wahl des Führungsstils zu erwarten, so daß für Absatzkanäle folgende Tendenzaussage realistisch scheint:

> Je geringer der Machtvorsprung des Marketingführers, desto wichtiger wird die Wahl des Führungsstils, also eine situationsspezifische Ausrichtung des Führungsverhaltens für den Erfolg des Führungsversuches. (H 37)

Bei einer asymmetrischen Machtverteilung sind unterlegene Elemente zwar bereit, Konflikte im System zu akzeptieren und sich unterzuordnen, um größere Nachteile durch negative Sanktionen zu vermeiden.[1] Für Franchisesysteme, in denen die Position des Führungselementes durch formelle Regelungen gestärkt wird, konnte jedoch die Hypothese

> "Franchisegeber, die sich weniger auf Bestrafungsmacht als auf Belohnungsmacht stützen, erreichen eine größere Zufriedenheit der Franchisenehmer mit den Systembeziehungen."2 (H 38)

bestätigt werden. Auch für Absatzkanäle ohne vertragliche Bindungen ist dann eine stärkere und dauerhaftere Bereitschaft zum gemeinschaftlich ausgerichteten Marketingmix anzunehmen, wenn das Führungselement vornehmlich nicht bestrafende, d.h. vor allem interaktionsbezogene Einflußmethoden anwendet. Daraus ist zu schließen, daß die Wirksamkeit des Systems bei einer zurückhaltenden Anwendung von Machtmitteln gesteigert werden kann, weil eine größere Anpassungsbereitschaft, damit eine intensivere Mitarbeit der Systemelemente zu erwarten ist. Mithin ist es vor allem in Absatzkanälen mit tendenziell eher ausgeglichenen Machtverteilungen unerläßlich, alternative Einflußmethoden unter besonderer Berücksichtigung möglicher Konfliktwirkungen auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit zu prüfen und friedliche Problemlösungen anzustreben.[3]

Dennoch sind keine allgemeingültigen Feststellungen darüber möglich, durch welche Form des Führungsverhaltens eine hohe Anpassungsbereitschaft gewährleistet werden kann oder aber die Lei-

---

1 vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 136.

2 S.D. Hunt und J.R. Nevin, a.a.O., S. 192.

3 vgl. auch R.M. Markin, a.a.O., S. 625.

stungsfähigkeit des Systems schmälernde Widerstände und ähnliche Gegenströmungen erwartet werden müssen. Die Aussage

> Je mehr Vorteile die Systemelemente von einem durch Marketingführerschaft koordinierten Marketingkonzept erwarten können, umso geringere Bedeutung wird dem jeweils verwirklichten Führungsstil beigemessen. (H 39)

relativiert die Bedeutung des Führungsstils in bezug auf die Erwartungen der anderen Systemelemente an die Leistungsfähigkeit der Marketingführerschaft. Bestimmte Folgen der Marketingführerschaft hängen nicht ursächlich von dem gewählten Führungsstil ab. Die angestrebten Wirkungen sind dann leichter zu erreichen, wenn Führungsstil und Einflußform den Erwartungen der anderen Unternehmen entsprechen.[1] Konzentriert sich aber die Aufmerksamkeit der Partner vor allem auf gemeinsame Interessen, dagegen weniger auf die Maßnahmen zu ihrer Verwirklichung, sind also die Erwartungen an das Führungsverhalten verwischt und undeutlich ausgeprägt, sind dementsprechend weniger tiefgreifende Enttäuschungen über den gewählten Führungsstil möglich.

Die wahrgenommene Dringlichkeit des Problems kann ein dem Stil und der Form der Marketingführerschaft übergeordnetes Kriterium sein, von dem die jeweilige Anpassungsbereitschaft abhängt. Dies kann in einem bisher unkoordinierten Absatzkanal zutreffen, in dem mit der Einsicht, daß die Systemeffektivität durch eine Verhaltensabstimmung spürbar zu verbessern ist, ein erster Schritt auf eine Koordination getan wird. In einem späteren konsolidierenden Stadium der Marketingführerschaft wird dagegen eine zunehmend kritischere Einstellung gegenüber dem Führungsverhalten wahrscheinlich und damit eine flexiblere Führungsstrategie erforderlich, wenn neben der inzwischen weniger bedrohten Lebensfähigkeit des Systems bzw. seiner ökonomischen Leistungsfähigkeit zunehmend Kriterien einer harmonischen Zusammenarbeit und interaktionsfördernder Bestrebungen und Verbesserungen in den Vordergrund der Überlegungen treten.[2]

---

1 Zur Bedeutung enttäuschter Verhaltenserwartungen als mögliche Konfliktursache vgl. auch W.-M. Esser, Konfliktverhalten in Organisationen. Zum Informationsverarbeitungsansatz des menschlichen Verhaltens in interindividuellen Konfliktsituationen. Diss. Mannheim 1972. S. 151.

2 Positive Auswirkungen einer flexiblen Führerschaft vermutet R.E. Walton, a.a.O., S. 422.

Die vielfältigen mit der Wahl des Führungsstils verbundenen Überlegungen konzentrieren sich im allgemeinen auf die beiden Alternativen der autoritären und der demokratischen Führerschaft oder ähnlich abgegrenzter Begriffe.[1] Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Extremtypen möglicher Führungsstile wird in dem Ausmaß der Beteiligung gesehen, das das Führungselement den übrigen Unternehmen im Verlauf von Führungsentscheidungen einräumt. Dieses Denkschema vereinfacht jedoch zu sehr die Vielschichtigkeit der Verhaltensinterdependenzen, die häufig nicht nur den Einsatz von Macht, sondern differenziert kalkulierte Führungsaktivitäten erfordern.[2]

Die Kennzeichnung der Verhaltensformen eines Marketingführers als bestimmte Führungsstile wird durch die Situationsabhängigkeit der gewählten Strategie kompliziert.[3] Nicht immer ist eine Einbeziehung der anderen Unternehmung in den Prozeß der Führungsentscheidung möglich.[4] Als zusätzlich erschwerend ist der Prozeßcharakter der Marketingführerschaft hervorzuheben, der die Möglichkeit bietet, verschiedenartige Einflußaktivitäten inhaltlich wie auch in ihrer zeitlichen Abfolge miteinander zu verknüpfen. Denkbar ist auch, daß bei der Formulierung der Systemziele und der Auswahl und Gestaltung kooperativer Marketinginstrumente kein einheitlicher Führungsstil erkennbar ist, Wenn etwa das Zielsystem gemeinsam umrissen und präzisiert wird, um für alle Mitglieder die grundlegende Voraussetzung zum Verbleiben im System zu schaffen, wird damit nicht gleichzeitig ein Verzicht auf jegliches machtbewußte Durchgreifen zwangsläufig. Die kooperative Beteiligung von Systemelementen kann beispielsweise auf Aktivitäten der Informationsbeschaffung und -bewertung beschränkt bleiben, um zwar eine ausgewogenere Beurteilung des Problems zu erhalten, die letzte Entscheidung jedoch dem Marketingführer vorzubehalten.

---

1 vgl. z.B. R. White und R. Lippitt, a.a.O., S. 319ff; R. Tannenbaum und W.H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern. "Harvard Business Review". Vol. 36. März 1958. S. 95 - 101. Hier: S. 96; G. Zepf, a.a.O., S. 25ff und die dort angeführten Literaturhinweise; H.C. Selvin, a.a.O., S. 2ff; L.W. Stern, The Concept of Channel Control. "Journal of Retailing". Summer 1967. Vol. 43. No. 2. S. 14 - 20 und S.67. Hier: S. 14.

2 vgl. auch E. Rühli, a.a.O., S. 90f.

3 vgl. L. Carter u.a., a.a.O., S. 386.

Einflußfaktoren der Wahl bestimmter Einflußmöglichkeiten können die Konfliktempfindlichkeit der Systemelemente wie die Machtverteilung zwischen ihnen sein. Aber auch der Sach- und Entscheidungskompetenz der Partner ist eine wesentliche Bedeutung beizumessen.[1] Generell können Nachteile und Nebenwirkungen der Marketingführerschaft nur durch Flexibilität in der taktischen Verhandlungsführung, die sich auf die gesamte Vielfalt möglicher Einflußformen stützt, nicht aber durch starres Festhalten an einem Führungsstil ausgeglichen werden, so daß auch unter wechselnden Bedingungen insgesamt befriedigende Führungserfolge erzielt werden können.

Trotz dieser praktischen Schwierigkeiten der Abgrenzung von Führungsstilen soll im folgenden der Versuch gemacht werden, typische Merkmale und Einflußformen alternativer Führungsstile herauszuarbeiten. Einen ersten Anhalt für eine vertiefende Verhaltensanalyse in Absatzkanälen kann die Kennzeichnung von Führungsstilen mithilfe eines Verhaltensgitters bieten.[2]

In diesem Sinne faßt Abbildung 15 mögliche Einflußformen im Rahmen aufgaben- und interaktionsorientierter Führungsstile zusammen.[3] Die dargestellten Einflußformen zeichnen sich durch unterschiedliche Kombinationen aufgaben- und interaktionsorientierter Bemühungen aus, von denen das jeweilige Führungsverhalten getragen wird. Die waagerechte Linie des Führungsgitters kennzeichnet den Grad der Aufgabenorientierung, die senkrechte Linie den der Interaktionsorientierung, so daß insgesamt eine Vielzahl möglicher Einflußformen sichtbar werden, deren Übergänge flie-

---

1 Die Einflußfaktoren der Wahl einer Führungsstrategie sind ähnlich jenen der Wahl einer Konfliktstrategie. Vgl. hierzu H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 135ff.

2 Die hier in leicht abgewandelter Form aufgegriffene Idee des 'managerial grid', das verschiedene Führungsstile in Organisationen anhand unterschiedlicher Verhaltensmerkmale kennzeichnet, wurde entwickelt und ausgearbeitet von R.R. Blake und J.S. Mouton, a.a.O., S. 33; zum Verständnis dieses Verhaltens- oder Führungsgitters vgl. ebenda, S. 21ff.

3 Vgl. zu diesen Verhaltensdimensionen K. Türk, Gruppenentscheidungen. Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jg. 43. 1973. Nr. 4. S. 295 - 322. Hier: S. 298.

Bend sind.[1]

Einer in der linken unteren Ecke einzuordnende Einflußform eines potentiellen Marketingführers fehlt z.B. weitgehend die Motivation zur Führerschaft; dementsprechend werden kaum bewußte Aktivitäten sichtbar. Dagegen sind Einflußformen, die im oberen rechten Viertel eingeordnet sind, durch Bestrebungen gekennzeichnet, dem aufgabenorientierten und dem interaktionsbezogenen Aspekt der Führungsfunktionen in möglichst ausgewogener Form Rechnung zu tragen.

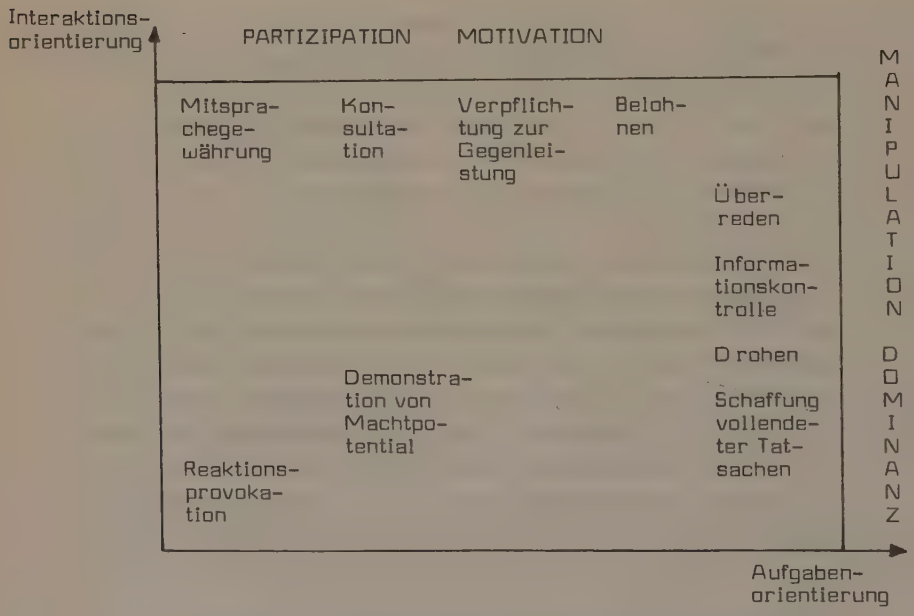


Abb. 15: Verhaltensformen der Marketingführerschaft im Führungsgitter

---

1 Eine ähnliche Methode schlägt Hill vor, der zwischen der aufgaben- und interaktionsorientierten Führerschaft unterscheidet und die Flexibilität des Führungselementes danach beurteilt, wieviel verschiedene Führungsstile das Element als Kompromiß entsprechend den Gegebenheiten und Anforderungen der Situation auszuüben vermag. Vgl. W.A. Hill, a.a.O., S. 36f.

2. Passive Beeinflussung

Gelegentlich können von einem Unternehmen, bei dem Führungspotential vermutet wird, unbewußte provokative Einflußwirkungen ausgehen, ohne daß dieses aktive Führungsversuche unternimmt.[1] Derartige antizipierende Reaktionen eines schwächeren Unternehmens sind vor allem dann denkbar, wenn die Marktbedeutung des Führungselementes als absolut dominant eingeschätzt oder das eigene Unvermögen, unabhängige Entscheidungen zu treffen und zu realisieren, als gegeben hingenommen und daraus ein stärkeres Anlehnungsbedürfnis abgeleitet wird.[2]

Eine Erklärung für diese freiwillige Unterordnung liegt in der möglichen Fehleinschätzung der Machtbeziehungen oder des jeweiligen Fähigkeitspotentials durch das sich anpassende Unternehmen. Da das Führungskonzept für die anderen Systemelemente nicht immer bis in alle Einzelheiten durchsichtig ist, besteht auch die Möglichkeit, daß spezielle Absichten des Marketingführers ebenso falsch interpretiert werden wie dessen generelle Führungsbereitschaft. Obwohl der Marketingführer im Einzelfall eine Einflußnahme für überflüssig hält oder ihm die Kosten zu hoch, bzw. die Erfolgschancen zu gering erscheinen, kann es zu unaufgeforderten Anpassungsreaktionen an vermeintliche Führungsabsichten kommen. Ein Marketingführer muß diese Möglichkeit in seinem Führungskalkül berücksichtigen, um rasch auf eventuelle Fehlentwicklungen reagieren zu können und den Erfolg seiner eigenen Strategie nicht zu gefährden.

Dagegen ist der ausdrückliche Verzicht auf die Anwendung von Macht im System eine bewußte Verhaltensweise der dauerhaft und verantwortungsvoll angelegten Marketingführerschaft. Bleiben etwa Sanktionen des Marketingführers aus, können die Elemente sich in ihrer eingeschlagenen Politik bestärkt fühlen, wenn das 'mächtige

---

1 vgl. J.H. Nagel, a.a.O., S. 131; R. Lippitt, N. Polansky, R. Redl, S. Rosen, a.a.O., S. 236.

2 vgl. J. Zelger, a.a.O., S.115.

Unternehmen seine abweichenden Vorstellungen bei ähnlichen Anlässen gewöhnlich durch Pressionen artikuliert. Da Macht und Führerschaft gelegentlicher Beweise bedürfen, um ihre Wirkungskraft nicht zu verlieren, ist der Verzicht auf Führungsaktivitäten eher als gelegentliche taktische oder begleitende, denn als strategische Maßnahme der Marketingführerschaft sinnvoll.[1]

Wie der Machtverzicht kann auch die Demonstration von Macht- und Führungspotential sowohl eine Verstärkung wie eine Veränderung ursprünglicher Absichten bewirken, obwohl innerhalb des Systems keine Machtmittel aktiviert werden. Anders als es die Einordnung dieser Einflußform als passiv auf den ersten Blick vermuten läßt, zeichnet sie sich nicht durch absolute Passivität aus. Demonstrative Maßnahmen zur Unterstützung der eigenen Führungsposition im System beschränken sich jedoch entweder auf allgemeine Andeutungen zukünftig realisierbarer Entwicklungen, oder sie zielen auf die Systemumwelt. Wenn die Systemelemente derartige demonstrative Gesten beobachten und verfolgen, können dadurch bestimmte offene wie verdeckte Einflußwirkungen hervorgerufen werden, obwohl der Marketingführer sich innerhalb des Systems im wesentlichen passiv verhält.

Hintergrund dieser Verhaltensweise kann eine vorübergehend schwach ausgeprägte Bereitschaft zur aktiven Führerschaft sein. Verlaufen etwa die Systembeziehungen in von dem Marketingführer geregelten Bahnen, ohne daß ein aktueller Anlaß für weitere Eingriffe besteht, wird der eigene Führungsanspruch nur gelegentlich demonstrativ unterstrichen, um nicht in Vergessenheit zu geraten.[2] Ebenso kann es der allgemeinen Grundeinstellung im System gegenüber der Marketingführerschaft förderlich sein, wenn der Marketingführer die Einflußwirkungen des wahrgenommenen

---

1 Von den defensiven Taktiken sprechen in diesem Zusammenhang T. Burns und G.M. Stalker, a.a.O., S. 151.

2 Dietel erläutert, daß derartige adaptive, auf Machteinsatz verzichtende Koordinationsmaßnahmen nicht immer auf die Machtlosigkeit zurückzuführen sind, sondern häufig auch auf die Erwartung des Anpassers, "daß sich die übrigen Beteiligten ohnehin in einer von ihm positiv bewerteten Weise verhalten werden." B. Dietel, a.a.O., S. 186.

Sanktionspotentials bewußt kalkuliert und seine Führungsposition durch allgemeine Äußerungen unterstreicht, die seine Vorstellungen zur Realisierung einer gewinnbringenden Koordination unter einer leistungsfähigen Marketingführerschaft skizzieren. Bei den anderen Unternehmen hervorgerufene Assoziationen über mögliche Kooperationsvorteile in einem System der Marketingführerschaft können direkte Eingriffe in die Systembeziehungen wenigstens teilweise vermeiden oder in ihrem Ausmaß mildern.[1] Werden die demonstrativen Gesten jedoch als Bluffs erkannt, verkehrt sich die beabsichtigte Positionssicherung in eine Ablehnung des Führungsanspruchs durch die anderen Unternehmen.

Sichtbare Beweise seines Macht- bzw. Führungspotentials kann ein Handelsunternehmen durch Neuerungen im Service für Kunden liefern. Die weiterhin wachsende Attraktivität als Verkaufsstätte wird verdeutlicht und die Bereitschaft eines Herstellers zu einer dauerhaften, koordinierten Zusammenarbeit geweckt oder gefestigt, wenn etwa zusätzliche Kundenparkplätze bereitgestellt oder Aufenthaltsräume für Kinder eingerichtet werden. Neben den aus umsatzfördernden, konsumentenfreundlichen Leistungen erwachsenden Chancen, die bei einer stabilen Kooperation auch dem Hersteller zugute kommen können, sind gleichzeitig die Risiken zu ermessen, die mit einer mangelnden Kompromißbereitschaft bei der Gestaltung maßgeschneiderter Verkaufsförderungsaktionen oder der Sortimentspflege verbunden sind. In ähnlicher Weise kann ein Herstellerunternehmen, das - wie im Fall des Nahrungsmittelproduzenten, der die mit dem Lebensmittelhandel nicht konkurrierenden Kantinen und Großküchen als neuen Absatzmarkt erschließt - ein neues Distributionssystem für sein Produkt schafft, seine Unabhängigkeit und Verhandlungsstärke gegenüber Handelspartnern unterstreichen.

---

1 Der Vorteil dieser nicht mit systeminternen Maßnahmen verbundenen Einflußversuchen liegt darin, daß die bestehenden Beziehungen nicht durch den Einsatz von Machtmitteln strapaziert werden, diese auch nicht vorzeitig erschöpft werden und für dringlichere Situationen verfügbar bleiben. Jedoch ist eine Ausnahme anzumerken: Belastungen können sich dann ergeben, wenn - wie im Fall einer erheblichen Unterschreitung der vom Hersteller empfohlenen Richtpreise durch den Handel - Hersteller zu einer Änderung eines Teilbereichs oder des gesamten Marketingmix genötigt werden, weil als Folge des Händlerverhaltens andere systemexterne Elemente, wie das Kartellamt, aktiv werden und ihrerseits Druck auf den Hersteller ausüben.

Die Demonstration von Macht und Unabhängigkeit ist nicht typischerweise mit dem Erwerb zusätzlicher, im System aktivierbarer Machtmittel durch betonte Anstrengungen außerhalb der Systemgrenzen verbunden, wie es die angeführten Beispiele anzudeuten scheinen. Im allgemeinen ist jedoch mithilfe neu erworbener oder bisher nicht bekannter Vorzüge und Fortschritte mehr Aufmerksamkeit und eine höhere Demonstrationswirkung erreichbar.

3. Aktive Beeinflussung

Als aktiv werden im Vergleich zur passiven Beeinflussung solche Führungsaktivitäten bezeichnet, die direkte Einflußnahmen innerhalb des Systems umfassen. Ausschlaggebendes Merkmal ist dabei weniger die Permanenz oder Kontinuität von Führungsaktivitäten, sondern vor allem die grundsätzliche Bejahung aktiver Eingriffe zur Veränderung struktureller Gegebenheiten oder von Verhaltensweisen innerhalb des Systems. Aktive Führerschaft kann die Koordination der Systemaktivität durch die Anwendung von Zwängen betreiben. Andere Führungsformen stützen sich bevorzugt auf friedliche, den Konsens im System fördernde Maßnahmen.

Gegenstand der folgenden Ausführungen über alternative Führungsstile kann nicht die vollständige Aufführung der gesamten Vielfalt denkbarer Einflußformen einer aktiven Führerschaft sein. Vielmehr wird der Versuch gemacht, einige Einflußmöglichkeiten aufgaben- und interaktionsorientierter Führungsstile aufzuzeigen, die als Beispiele einer Skala von Hilfsmitteln verstanden werden können, die der Marketingführer im Rahmen seines Potentials entsprechend ihrer erwarteten Effizienz kombinieren und auf die jeweilige Situation zuschneiden kann.

31. Aufgabenorientierte Beeinflussung

Übernimmt ein Marketingführer die Erkenntnisse einer fundierten Marktanalyse - z.B. über die Auswirkungen des Konsumerismus auf das Marketing - und die daraus für das Marketing abgeleiteten Konsequenzen und zieht aufgrund seiner Vormachtstellung bei nur spärlichen Erläuterungen über die Hintergründe seines Verhaltens die entsprechenden kommunikationspolitischen Schluß-

folgerungen für das eigene Marketingkonzept, so wird dieses Verhalten offensichtlich durch eine aufgabenbezogene Motivation geleitet, die den Hintergrund von Beziehungen mit vornehmlich distributivem Charakter darstellt.[1]

Der aufgabenorientierte Führungsstil versteht die Lösung von Sachzwängen, die Ordnung geregelter Funktionsabläufe zur Überbrückung räumlicher und zeitlicher Entfernungen im System als oberste Orientierungsrichtlinie seiner Führungsbemühungen. Informationskontakte werden eher mit Zurückhaltung gepflegt, so daß gemeinsame Entscheidungen selten vorkommen. In dominant geführten Absatzkanälen werden die nach vorgegebenen Mustern ablaufenden Interaktionen zwischen den Elementen auf ein Mindestmaß reduziert. Die Einstellungen der Elemente zueinander und zur Koordination im System werden weniger von dem Vertrauen in die beiderseitige Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gekennzeichnet, sondern vor allem von dem Zwang der Situation, der notgedrungen zu einem gemeinsamen, durch den Marketingführer koordinierten Handeln führt.[2]

311 Dominanz

Marketingführer stoßen mit ihren Einflußversuchen gelegentlich auf Ablehnung der anderen Unternehmen. Richtet sich die Ablehnung generell gegen die Einflußnahme oder gegen die vom Marketingführer beabsichtigte Veränderung, liegt die Schlußfolgerung nahe, daß Koordination in diesem Fall nur durch Zwang und Autorität erreichbar ist.[3] Dominante Marketingführerschaft, bei der alle Führungs-

---

1 vgl. hierzu auch H. Dienstbach, a.a.O., S. 103.

2 vgl. R.E. Walton, J.M. Dutton und H.G. Fitch, A Study of Conflict in the Process, Structure and Attitudes of Lateral Relationships. In: A.H. Rubenstein und CH.J. Haberstroh (Hrsg.), Some Theories of Organizations. Rev. Ed. 1966. Homewood, III. S. 444 - 465. Hier: S. 445.

3 Diese Führungsmotivation ähnelt den von McGregor in seiner Theorie X zusammengefaßten Grundannahmen für die interindividuelle Führung. Vgl. D. McGregor, The Human Side of Enterprise. In: W.G. Bennis und E.H. Schein (Hrsg.), Leadership and Motivation. Essays of D. McGregor. Cambridge, Mass. and London 1966. S. 3 - 20. Hier: S. 5; H.J. Will, Moderne Unternehmensführung. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jg. 40. 1970. Nr. 6. S. 359 - 374. Hier: S. 362.

aktivitäten und Kompetenzen konzentriert bei dem Führungselement verbleiben, ist typisch für Systeme mit asymmetrischen Machtverteilungen. Erst ein hoher Machtvorsprung ermöglicht den Einsatz weniger ausgefeilter Einflußnahmen zur Systematisierung der Verteilung von Aufgaben und Pflichten, zur Durchsetzung von Maßnahmen, um vorgegebene Zielsetzungen zu erreichen, und zur Vermeidung ineffektiver Doppelaktivitäten. In einem System mit relativ ausgewogener Machtstruktur müßte dagegen beispielsweise der Handel als Führungselement als Folge einer kommentarlosen Entlistung eines starken Markenartikels mit zusätzlichen Gegenreaktionen und entsprechenden Nachteilen für die eigene Position am Markt und im Kanal rechnen.[1]

Generell erweist sich eine dominante Führungsstellung häufig dann für das Zusammenwirken im System als hemmend, wenn sie zur fortgesetzten Anwendung vor allem radikaler Maßnahmen führt, welche starr an den eigenen Vorstellungen festhalten und diese mit Gewalt durchzusetzen suchen. Die Lösung konfliktärer Vorstellungen durch den Einsatz von Macht und durch autoritäre Entscheidungen führt nicht selten zu einer Unterdrückung vorhandener bzw. der Entstehung neuer Konflikte.[2] Untergründig schwelende Streitigkeiten aber mindern die Überzeugung der Systemelemente, in einer zur Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse geeigneten Vertikalkooperation zusammengeschlossen zu sein. Als Folge sind entsprechend reduzierte Leistungsbeiträge zu erwarten.

In manchen Fällen werden dagegen dominante Einflußformen akzeptiert und bleiben ohne dauerhaften Schaden für die Vertrauensbasis der Marketingführerschaft, wenn ein übergeordnetes Ziel ein hartes Durchgreifen des Marketingführers rechtfertigt und die notwendigen raschen Entscheidungen durch den Zeitverlust langwieriger demokratischer Abstimmungen infrage gestellt werden. Die Systemelemente können sich unter diesen Umständen bereit erklären, ihre individuellen Wünsche den Anforderungen der Situation zu

---

1 vgl. zu diesem Beispiel H. Trützschler, a.a.O., S. 318.
2 vgl. J. Wild, a.a.O., S. 47.

beugen.[1] Wenn es gelingt, z.B. in Zeiten strukturell oder konjunkturell bedingter Schwächephasen im Absatzkanal Einigkeit darüber zu erzielen, daß nur ein gemeinsames Auftreten von Handel und Industrie gegenüber wirtschaftspolitischen Instanzen Beachtung der möglicherweise branchentypischen Probleme finden wird, treten alltägliche Meinungsverschiedenheiten in den Hintergrund, zumal die Systemelemente im externen Bereich untereinander nicht durch Verteilungsfragen entzweit werden.[2] Der Konsens innerhalb des Systems kann leichter gesichert werden, solange die äußere Bedrohung wahrgenommen wird.

Eine Möglichkeit zu dominantem Einfluß liegt darin, vollendete Tatsachen zu schaffen. Die schwächeren Unternehmen werden mit neuen Voraussetzungen konfrontiert, die zu einer Umbewertung bisheriger Entscheidungsalternativen führen und eine Verhaltensänderung unumgänglich erscheinen lassen. Bei einer Weigerung, die verlangte Anpassung zu vollziehen, müssen spürbare Nachteile hingenommen werden.[3] Kleine Einzelhändler, die nicht über eigene Marketingkonzepte verfügen und nur unter Schwierigkeiten auf andere Lieferanten ausweichen können, akzeptieren auch autoritäre Entscheidungen eines starken Herstellers und schließen sich bereitwilliger produktspezifischen Aktionen an, solange ihre eigene Existenz nicht bedroht wird und keine Konflikte mit anderen Herstellern zu befürchten sind.

Dennoch provozieren derartig machtbewußte Maßnahmen gelegentlich den Unmut schwächerer Unternehmen, wenn der Sinn oder die Notwendigkeit von Aktionen unverständlich und damit willkürlich

---

1 vgl. D.C. Korten, a.a.O., S. 233; M. Sherif, Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflicts. In: H. Proshansky und B. Seidenberg (Hrsg.), Basic Studies in Social Psychology. London 1965. S. 694 - 702. Hier: S. 700.

2 Dieses Beispiel deutet die Möglichkeit an, nicht nur ein koordiniertes Verhalten innerhalb des Distributionssystems anzusteuern. Vielmehr ergeben sich aus wirtschaftspolitischen Tendenzen oder Aktionen von Verbraucherzusammenschlüssen, wie der gegen den Einzelhandel gerichteten "Gelbe-Punkt-Aktion", Ansatzmöglichkeiten für gemeinsame Anstrengungen von Industrie und Handel eines Wirtschaftszweiges oder einer Branche. Die Führerschaft kann in diesem Fall statt von einem Einzelunternehmen von einem Spitzenverband ausgeübt werden.

3 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 221.

erscheint. Büßen kleine Einzelhändler kurzfristig einen Teil ihres Umsatzes, der mit einem Markenartikel erzielt wird, deswegen ein, weil der Hersteller sein Distributionssystem um einen Kanal erweitert, so kann diese Maßnahme auch dann Probleme mit dem Handel hervorrufen, wenn der Hersteller sich gleichzeitig mithilfe kommunikativer und preispolitischer Maßnahmen bemüht, sein Produkt einem größeren Kundenkreis bekannt und zugänglich zu machen und damit ein größeres Absatzpotential für das Produkt zu schaffen. Denn unzureichende Aufklärungsbemühungen des Herstellers fördern beim Handel das Gefühl, übergangen worden zu sein. Zudem verfügt der Handel nicht über das notwendige Instrumentarium, die angestrebte positive Entwicklung mithilfe eigener Prognosen zu überprüfen. Im übrigen ist es zu Beginn einer Aktion kaum zu übersehen, ob der einzelne Handelsbetrieb zu irgendeinem Zeitpunkt tatsächlich von dem vergrößerten Absatzpotential profitieren kann.[1]

Die Ankündigung bedingter Strafen ist eine andere Form der dominanten Führerschaft.[2] Bestehen zwischen den Systemelementen schwerwiegende Zielkonflikte, wird häufig versucht, Schwierigkeiten mit den Partnern durch Drohungen mit wirtschaftlichen Repressalien auszuräumen. Gelegentlich ist zu hören, daß diese Möglichkeit, Drohungen auszusprechen, im Bewußtsein der Systemelemente verankert sein muß, wenn die Leistungsfähigkeit des Systems wirkungsvoll und dauerhaft durch koordinierende Marketingführerschaft gesteigert werden soll.[3] Die Androhung einer Strafe kann kurzfristig den gewünschten Erfolg beschleunigen, wenn der Marketingführer für glaubwürdig gehalten und die Erfül-

---

1 Die Verdrängung kleiner Einzelhandelsläden vom Markt, die in der Vergangenheit zugunsten von Supermärkten, Verbrauchermärkten oder SB-Warenhäusern zu beobachten war, ist ein typisches Beispiel für strukturelle Verlagerungen zulasten schwacher Kanalpartner. Vgl. zu dieser Entwicklung D. Baader, Die Zusammenarbeit..., a.a.O., S. 353.

2 Die Tendenz zu Drohungen bei vorliegenden Interessenkonflikten heben Deutsch und Krauss hervor. Vgl. M. Deutsch und R.M. Krauss, a.a.O., S. 342; J. Thibaut, The Development of contractual norms in bargaining: replication and variation. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 12. 1968. No. 1. S. 102 - 112. Hier: S. 103.

3 vgl. F.J. Beier, a.a.O., S. 156. Diese Annahme geht allerdings von gleichartigen Wirkungen positiver und negativer Sanktionen aus.

lung der Drohung gefürchtet wird. Drohmittel sind daher dann angebracht, wenn eine hohe Wahrscheinlichkeit für ihren Erfolg spricht. Wird dagegen ihre Realisierung erforderlich, ist eine weitere Schwächung der Führungsposition die Folge, nachdem zuvor bereits die Wirkungslosigkeit der Drohung zu einem Prestigeverlust geführt hat.[1]

Das Problem liegt in der zurückhaltenden Anwendung von Drohungen; denn die Furcht vor einem Mißbrauch von Sanktionsmacht kann die Bemühungen der unterlegenen Unternehmung, Alternativen aufzuspüren, forcieren. So dient die Förderung von Konkurrenzartikeln im Handelssortiment häufig dazu, ausgewogenere Wettbewerbsverhältnisse herzustellen, also die bestehenden Bindungen an den Hersteller zu lockern. Ebenso bedenklich sind Drohungen dann, wenn die Steigerung der Systemeffektivität nur als Vorwand für die Machtanwendung dient, welche aber tatsächlich vor allem die eigene individuelle Situation verbessern soll.[2] So scheint das Verlangen von 'Eintrittsgeldern' für die Aufnahme von Waren in das Handelssortiment, von Regal- und Schaufenstermieten oder von Werbekostenzuschüssen zu sehr von "erpresserischen Hintergedanken" gekennzeichnet zu sein, als daß diese machtbewußten Praktiken Ausdruck einer der Systemkoordination dienenden Marketingführerschaft sein könnten.[3]

Sanktionsmacht ist möglichst auf Einzelmaßnahmen zu beschränken, um zukünftige Führungsaktivitäten nicht durch neue Konflikte zu belasten, deren Ursachen in einer überzogenen Machtanwendung

---

1 vgl. Th.C. Schelling, Versuch über das Aushandeln. In: W.L. Bühl (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. München 1972. S. 235 - 263. Hier: S. 250f.

2 Es ist dies eine Frage der Kosten des Widerstands, die in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen stehen müssen.

3 Der beinahe zerstörerische Charakter derartiger Verhaltensformen wird durch die mit wirtschaftspolitischen Instanzen gemeinsam betriebenen Bemühungen der Absatzwirtschaft unterstrichen, einem 'Sündenregister' breite Anerkennung zu verschaffen. Mithilfe des inzwischen verabschiedeten Verhaltenskodex soll ein faires Verhalten zwischen Industrie und Handel sichergestellt werden.

zu suchen sind.[1] Drohungen und Bestrafungen scheinen sich im allgemeinen weniger zur dauernden Anwendung als vor allem für taktische Manöver bei relativ unbedeutenden Entscheidungsproblemen mit weniger weitreichenden Konsequenzen für das System zu eignen. Eine geringere Empfindlichkeit der einzelnen Systemelemente ist dann denkbar, wenn individuelle Vorstellungen über Lösungsmöglichkeiten nur ausnahmsweise unbeachtet bleiben und dabei Probleme berührt werden, die die eigenen Interessen nur am Rande berühren.[2] So werden Hersteller sich weniger betroffen fühlen, wenn Filialisten oder Warenhäuser ihre Verkaufsräume nach eigenem Ermessen gestalten und einrichten, als wenn Hersteller reisenden das Betreten des Ladens verboten wird.

312 Manipulation

Weniger offensichtlich ist der machtbegründete Charakter der Marketingführerschaft bei manipulativen Taktiken, die als gemässigte Form des aufgabenorientierten Führungsstils verstanden werden können. Der Zusammenhalt des Systems findet stärkere Beachtung. Gewisse Aufgaben im Distributionssystem können kooperativ wahrgenommen werden, um der wachsenden Vielseitigkeit und Spezialisierung im Bereich der Absatzfunktionen Rechnung zu tragen.[3] Die Systembeziehungen werden weniger durch die Furcht

---

1 Auflehnung aufgrund von als unzumutbar empfundenen Bestrafungen schwächen nicht nur die Leistungsfähigkeit des Systems durch unproduktive Auseinandersetzungen der Systemelemente, Zeitverluste und entsprechend hohe Kosten der Macht bzw. der Führerschaft, sondern sie stehen häufig auch im Widerspruch zu den eigenen Interessen des sich widersetzenden Unternehmens. Vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 114.

2 vgl. zur bestrafenden Führerschaft R.C. Day und R.L. Hamblin, Some Effects of Close and Punitive Styles of Supervision. In: G.D. Bell (Hrsg.), Organizations and Human Behavior. Englewood Cliffs, N.J. 1967. S. 172 - 182. Hier: S. 173.

3 Organisatorische Entwicklungen im Bereich der Unternehmensführung unterstreichen die abnehmende Realitätsnähe rein hierarchischer Führungsformen. Vgl. K. Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodell der Unternehmung. "Zeitschrift für Organisation". Jg. 1970. Nr. 1-4. S. 3-8, 59-63, 111, 113-120, 166-176. Hier: S. 119. Für Absatzkanäle gewinnt das Argument der Überforderung eines dominanten Marketingführers an Gewicht, da der Vielzahl der Führungsfunktionen kein Routineprogramm zugrundegelegt werden kann, sondern mehr innovative Überlegungen und Aktivitäten erforderlich werden als in kleineren Systemen niederer Ebenen.

vor Sanktionen belastet, so daß eine geschickte Verhandlungsführung weniger Hindernisse zu überwinden hat, um die gewünschten Wirkungen herbeizuführen.

Versteckte Einflußnahmen des Marketingführers setzen eine intensivere Auseinandersetzung mit Motiven und Einstellungen der Kanalpartner voraus. Zielsetzungen und Rollenerwartungen müssen abgeschätzt werden und potentielle Konfliktbereiche bekannt sein, um Anhaltspunkte zu gewinnen, welche Angriffsmöglichkeiten sich zur Veränderung derzeitig bevorzugter offener oder verdeckter Verhaltensweisen anbieten. Denn es ist zu vermuten, daß bei Mißerfolgen von manipulativen Einflußversuchen häufig gerade die Unkenntnis dieser Faktoren eine wesentliche Ursache für unerwünschte Fehlentwicklungen im System darstellt, die zu einer erneuten Verhärtung der Fronten führen kann.[1]

Wichtigstes Hilfsmittel für jeden aktiven Einflußversuch, der immer den Austausch von Informationen voraussetzt, ist ein funktionstüchtiges Kommunikationsnetz im System, das einen raschen Informationsfluß sicherstellt. Im Gegensatz zu imperativen aufgabenorientierten Einflußformen ist es für das mithilfe manipulativer Taktiken beeinflußte Unternehmen nicht immer ersichtlich, tatsächlich beeinflußt worden zu sein.[2] Daher sind weniger Reaktionen des Widerstands zu registrieren, die den Führungserfolg schmälern.

Insbesondere die Expertenmacht ermöglicht die Kontrolle, d.h. die taktische Weiterleitung oder auch das Verschweigen von Informationen, welche zur Entscheidung über Verhaltensalternativen herangezogen werden.[3] Die Bedeutung von Experteninformationen als

---

1 Wie wenig die Hersteller beispielsweise über den Effekt der Verkaufsförderung zu wissen scheinen und daß sie dementsprechend zum Mißerfolg ihrer Aktionen und zur Verärgerung des Handels beitragen, ist als zusammenfassendes Ergebnis einer Marktstudie deutlich geworden. Vgl. o.V., Wo Hersteller im dunkeln tappen. "absatzwirtschaft". Nr. 11. 1972. S. 46-48.

2 vgl. M. Klis, Überzeugung..., a.a.O., S. 30.

3 Zur Informationskontrolle vgl. im einzelnen ebenda, S. 82f; die Vielfalt möglicher Manipulationstechniken wird beleuchtet bei O.A. Neuberger, Techniken der Manipulation. "Stimmen der Zeit" Bd. 185. Jg. 1970. S. 390 - 405.

Grundlage der Informationskontrolle ist darin zu sehen, daß diese vielfach weitgehend uneingeschränkt akzeptiert werden, da sie als besonders 'wissenswert', die eigene Unsicherheit in Fachfragen reduzierend, angesehen werden.[1] Konfliktsenkende Tendenzen ergeben sich für das System daraus, daß die vom Marketingführer ausgehenden Informationen einer einzigen Quelle entspringen, daher kaum Widersprüche in sich bergen und auch die daraus abzuleitenden Schlußfolgerungen sämtlich in die gleiche Richtung weisen, d.h. sich ergänzen oder unterstützen.[2] So kann die gezielte Auslegung von Umfrageergebnissen, die bestimmte Verbraucherinteressen beleuchten, einen Hersteller zur Abänderung bestimmter Produktmerkmale oder den Handel zur Aufnahme eines Neuproduktes in sein Sortiment veranlassen.

Die Informationskontrolle setzt jedoch nicht allein Spezialkenntnisse in Einzelbereichen voraus. Darüber hinaus sind umfassende allgemeine Informationen über den gesamten Absatzkanal und die Beziehungen zwischen den Elementen erforderlich. Der Versuch einer Informationskontrolle kann leicht fehlschlagen, wenn es etwa dem über technisches Know How und genaue Kenntnisse des Verhaltens angesprochener Käufergruppen verfügenden Hersteller nicht gelingt, direkte Informationsbeziehungen zu den Entscheidungsgremien des Handels anzuknüpfen.[3]

Die Beschaffung und Vermittlung der notwendigen Informationen wird durch einen guten Kontakt zu Partnerunternehmen im vertikalen System erleichtert, da letztlich Besonderheiten aller beteiligten Kanalstufen die Ausprägungen der Marketingaktivitäten mitbestimmen. Die Kontrolle abgesicherter, glaubwürdiger Tatsacheninformationen lenkt das Verhalten der unterlegenen Elemente in die beabsichtigte Richtung; gleichzeitig geraten die vom Marketingführer unerwünschten Verhaltensweisen auch beim Partner in einen unvorteilhaften Blickwinkel und werden nicht mehr in die engere Wahl einbezogen.[4] Beispielsweise kann die geschickte

---

1 vgl. L.W. Stern, The Interorganization Management..., a.a.O., S. 308.

2 vgl. L.W. Stern, The Interorganization Management..., a.a.O., S. 313.

3 vgl. zu diesem Problem D. Baader, Die Zusammenarbeit..., a.a.O., S. 355.

Darstellung von Erfahrungen, die der Handel durch seine Nähe zum Endverbraucher über die Marktgängigkeit oder über die Haltbarkeit und Lagerfähigkeit eines Produktes sammelt, den ablauftechnischen Erleichterungen dienlich sein, die der Handel anstrebt, um durch eine Verbesserung der Stapelfähigkeit oder die Veränderungen von Liefermodalitäten das System effektiver zu gestalten.

Im Gegensatz zu den bisher angeführten Einflußformen streben Versuche zur Überredung keine Veränderung realer Entscheidungsprämissen an. Aufklärende Informationen dienen vielmehr dazu, die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der tatsächlich unveränderten Situation zu beeinflussen.[1] Je nachdem, inwieweit die zur Auslösung der Wahrnehmungsveränderung übermittelten Informationen gesteuert oder manipuliert werden, kann von Überredung oder von Überzeugung gesprochen werden.[2]

Manipulierende Überredungsversuche werden zunehmend erforderlich, wenn der Marketingführer einen relativ hartnäckigen inneren Widerstand oder starkes Mißtrauen zu bewältigen hat. Erfahrungen mit vergangenen Verhaltensentscheidungen der anderen Unternehmen erleichtern ein Überreden, da Präferenzen und Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens bekannt sind. Das Entscheidungsfeld wird durch die interpretierende Darstellung des Marketingführers von Gegebenheiten der Situation oder Entwicklungstendenzen in veränderter Form wahrgenommen, so daß sich vor allem eine bestimmte, nämlich die vom Führungselement gewünschte Verhaltensalternative als vorteilhaft darstellt und zur Verwirklichung anbietet. Weichen die Argumente des Marketingführers nicht allzu sehr von bisherigen Einstellungen und Attitüden der unterlegenen Elemente ab, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Annahme der Informationen.[3]

Die Überzeugungskraft von Argumentationen des Marketingführers, die zur Übernahme einer bestimmten Verhaltensalternative verlei-

---

1 vgl. B. Dietel, a.a.O., S. 204.
2 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 202.
3 vgl. M. Klis, Überzeugung..., a.a.O., S. 129ff.

ten soll, kann durch Experteninformationen gestärkt werden. Ergebnisse eines regionalen Testmarkts wirken überzeugender als unbewiesene Behauptungen des Marketingführers, deren Richtigkeit eher angezweifelt wird. Für den Bekleidungssektor liegen beispielsweise glaubhafte Marktanalysen vor, die den Handel von der Notwendigkeit einer intensiveren Abstimmung der Marketingaktivitäten überzeugen können. Die Untersuchungen haben ergeben, daß eine schwerwiegende Ursache für die nicht immer ausreichende Befriedigung des Bedarfs der einzelnen Verbrauchergruppen in der häufig mangelhaften Abstimmung, in unterschiedlichen Informationsquellen zur Entscheidung über Order und Angebot wie auch in der unzureichenden Genauigkeit der als Dispositionsgrundlage verwendeten Erkenntnisse über Zielgruppen und deren Reaktion auf das modische Angebot zu sehen ist.[1]

Eine weitgehende Koorientierung der Systempartner in bezug auf Zielsetzungen, Wertvorstellungen, ihre Identifizierung mit dem System aufgrund eines besonderen Vertrauens in die Führungsqualifikation des Marketingführers erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Überredungsversuchen.[2] Läßt beispielsweise der Hersteller keinen Zweifel daran aufkommen, daß vor allem die Befriedigung von Konsumentenwünschen in seinem Interesse liegt und produktionstechnische Überlegungen auch am Verbrauchernutzen ausgerichtet werden, kann er in wesentlichen Aspekten seines Marketingkonzeptes auf eine zustimmende Haltung des Handels hoffen.[3] Praktisch wird es sich allerdings aufgrund der nicht zu leugnenden natürlichen Interessengegensätze im Absatzkanal und möglicher emotionaler Unverträglichkeiten zwischen den Kontaktpersonen häufig als schwierig erweisen, eine umfassende und genügend tiefgreifende Identifikation mit dem System im Bewußtsein der Elemente zu verankern.

32 Interaktionsorientierte Beeinflussung

Der interaktionsorientierte Führungsstil strebt die Leistungsstei-

---

1 vgl. H. Leichum, Forschung als eine Voraussetzung des Mode-Marketing. Unveröffentlichtes Scriptum. O.O., O.J. S. 11.

2 vgl. M. Klis, Überzeugung..., a.a.O., S. 105 und 142f.

gerung des gesamten Systems durch bereitwillige Unterstützung der Elemente und die Sicherung des Gruppenzusammenhaltes an. Die Motive der Systempartner, ihre Einstellungen und Erwartungen werden zu ergründen gesucht, um die Systemkoordination in weitgehend freiwilliger Anpassung aller beteiligten Unternehmen an die vom Marketingführer angestrebte Entwicklung und einer im Kern positiven Bereitschaft zur aktiven Zusammenarbeit erhalten und fördern zu können. Wenn es dem Marketingführer gelingt, die bestehende Motivstruktur anzusprechen und zur Verwirklichung unternehmenspolitischer Vorstellungen der Einzelunternehmen durch Marketingführerschaft beizutragen, werden diese eher bereit sein, individuelle Konzeptionen einer gemeinsamen Strategie des Gesamtsystems unterzuordnen.[1]

Der Wettbewerbsgedanke zwischen den Elementen wird nicht ausgeschaltet; er tritt aber neben dem Kooperationsaspekt in den Hintergrund. Eigeninitiativen der Unternehmen können zum Vorteil des gesamten Systems gefördert werden, so daß innovative Fähigkeiten und Aktivitäten bestmöglich ausgenutzt werden. Konflikte werden auf ein Minimum reduziert, indem ausräumbare Streitfragen besprochen werden, nach Kompromißlösungen und einer Aufklärung von Mißverständnissen gesucht wird. Ein Verzicht auf Zwang und Kontrolle ist jedoch nur dann realistisch, wenn die im Mittelpunkt stehenden Probleme von den Unternehmen als relevant erachtet werden und zumindest in Grundzügen Einigkeit über Zielvorstellungen besteht. Der Verwirklichung des kooperativen Gedankens kann durch den Austausch von Argumenten, durch die Delegation bestimmter Aufgaben, die Abgabe von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen Rechnung getragen werden, so daß die Führungskompetenzen nicht mehr ausschließlich bei dem Marketingführer verbleiben.

---

1 Untersuchungen ergaben, daß hierarchische bzw. aufgabenbetonte Führungsformen zwar einen Produktivitätszuwachs erzielen können. Die Einstellung und Loyalität gegenüber dem System, das Engagement der Elemente und ihr Verantwortungsgefühl steigert sich jedoch nur bei teamorientierten bzw. interaktionsbezogenen Führungsformen. Vgl. hierzu o.V., Demokratie..., a.a.O., S. 147.

Konsensfördernde und vertrauenbildende Maßnahmen sind die wesentlichen Führungsinstrumente. Die Betonung bestehender Übereinstimmungen kann als Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen der Koordination herausgestellt werden. Kennzeichnend für den interaktionsorientierten Führungsstil sind Maßnahmen, die ein bestimmtes Verhalten vorteilhaft erscheinen lassen. In dem Beispiel jener Probleme, die sich aus dem Konsumerismus für das Marketing ergeben, können die Unternehmen in positiver Weise von der Notwendigkeit einer Veränderung der gemeinsamen Kommunikationsstrategie überzeugt werden. Ebenso ist in dieser Frage eine gemeinsame Analyse mit dem Schluß denkbar, den Informationsgehalt der Werbung erhöhen und den Konsumenten die Methoden, die Ziele und Aktionsbereiche der Werbung und anderer kommunikationspolitischer Maßnahmen in Aufklärungsaktionen näher bringen zu wollen, um ungünstigen Strömungen in der Systemumwelt entgegenzuwirken.[1]

Die Wahl interaktionsorientierter Führungsformen wird von der Einsicht getragen, daß mit bereitwillig mitarbeitenden Unternehmen, die die Vorteile einer Abstimmung von Marketingaktivitäten einsehen und den Marketingführer ohne Zwang und Kontrolle akzeptieren, eher eine dauerhafte Koordination erreichbar ist und diese aufgrund geringerer Widerstände effektiver ausgestaltet werden kann.[2] Dazu gehört, daß die Notwendigkeit, Gewinne zu machen, auch für den Gegner anerkannt wird. Der Gedanke der Partnerschaft muß sich demnach auch in der Rabatt- und Konditionengestaltung niederschlagen. Nur ein nicht mit bedrohlichen Existenzsorgen befaßter Partner kann seine Leistungskraft auf ein gemeinsames Ziel, wie der besseren Verbraucherbefriedigung zur Steigerung des Systemgewinns, konzentrieren. Die Wahl dieses Führungsstils zur Ausübung der Marketingführerschaft kann weiter von dem Bewußtsein begünstigt werden, daß das eigene Machtpotential allein keine gesicherte Handlungsbasis darstellt, sondern vor allem die geschickte, fähigkeitsbegründete Lenkung der Inter-

---

1 vgl. J. Feigs, a.a.O., insbes. S. 49.

2 vgl. G. Strauss, Some Notes on Power-Equalization. In: H.J. Leavitt (Hrsg.), The Social Science of Organizations. Four Perspectives. Englewood Cliffs, N.J. 1963. S. 39 - 84. Hier: S. 60.

aktionsbeziehungen den Führungserfolg bestimmt.[1]

321 Motivation

Entkrampfte und auf Verständigung angelegte Systembeziehungen machen eine verstärkte Konzentration auf notwendige Aktivitäten zur Vergrößerung des ökonomischen Erfolgs im System möglich. Diese Vermutung wird durch empirische Erkenntnisse gestützt, die besagen, daß Systemelemente zufriedener mit den bestehenden Geschäfts- und Führungsbeziehungen werden, wenn statt Drohungen und Bestrafungen andere Methoden der Macht und Einflußnahme ohne Bestrafungscharakter angewendet werden.[2] Über die Motivierung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit im System und mit dem Marketingführer wird die Lösung absatzwirtschaftlicher Funktionen der Systemelemente erleichtert und durch einen verstärkten Informationsaustausch harmonisiert und koordiniert. Probleme, die einer Koordination entgegenstehen könnten, werden infolge des intensiveren Kontaktes frühzeitig aufgedeckt und entwickeln sich daher seltener zu manifesten Konflikten als unter einer aufgabenorientierten Führerschaft.[3]

Die Ursachen möglicher Anpassungswiderstände gegenüber Einflußnahmen des Marketingführers werden untersucht, um die Ansatzmöglichkeiten zur Beseitigung von Streitfragen aufzudecken.[4] Häufig stehen Droh- und Imponiergebärden oder Ansprüche, die aus Machtpositionen abgeleitet werden, dem guten Einvernehmen der Partner im Absatzkanal entgegen. Eine Selbstbeschränkung des Marketingführers in der Anwendung von Machtmitteln vermei-

---

1 vgl. auch D. Silverman, a.a.O., S. 159 und die dort angegebenen Literaturhinweise.

2 vgl. S.D. Hunt und J.R. Nevin, a.a.O., S. 192.

3 Zu gemeinsamen Problemlösungen als Merkmal der Kooperation gegenüber dem Wettbewerb vgl. R.R. Blake und J.S. Mouton. The Intergroup Dynamics of Win-Loose Conflict and Problem-Solving Collaboration in Union-Management Relations. In: M. Sherif (Hrsg.), Intergroup Relations and Leadership. Approaches and Research in Industrial, Ethnic, Cultural, and Political Areas. New York 1962. S. 94 - 140. Hier: S. 108f.

4 vgl. H. Dienstbach, a.a.O., S. 120f.

det diese Schwierigkeit. Der Verzicht auf Bestrafungsmacht und vermehrt in Aussicht gestellte Belohnungen wie auch eine rechtzeitige und umfassende Kontaktaufnahme mit dem Partner unterstreichen den guten Willen zur Zusammenarbeit. Dieses Verhalten kann als Ausgleichsleistung für den Verlust der schwächeren Elemente an Aktionsspielraum interpretiert werden.[1]

Versprechungen und Belohnungen stellen Anreize häufig materieller Art dar, die ein Nachgeben und die vom Marketingführer gewünschte Anpassung erleichtern. Sie sollen eine in der Vergangenheit uninteressante oder abgelehnte Verhaltensweise so attraktiv machen, daß sie gegenüber der bislang verfolgten Politik den Vorzug erhält.[2] So sind neben materiellen Anreizen, wie großzügig bemessenen Handelsspannen, Einführungsrabatten oder sonstigen Zuschüssen zur Abgeltung besonderer Leistung, für den Handel auch Versprechen des Herstellers reizvoll, eine Umorientierung beispielsweise seiner Verkaufsförderungsaktionen vornehmen zu wollen, so daß absatzfördernde Maßnahmen am Verkaufsort gleichzeitig eine angenehme Verkaufsatmosphäre im Laden schaffen oder auch die Ausbildung des Verkaufspersonals verbessern.[3] Andere praktische Anreizmöglichkeiten zur Leistungssicherung sind in Arbeitskreisen und Ausschüssen für Absatzkanäle des Textilsektors zusammengestellt worden. Sie umfassen etwa Aufstellungen von Größentabellen, die Einführung palettierfähiger Transporteinheiten oder auch die Angabe von Wasch- und Pflegeanleitungen, die dem Handel die Erfüllung seiner Absatzfunktion erleichtern.[4]

Versprechungen werden erst dann in reale Belohnungen umgewandelt, wenn das andere Unternehmen den Wünschen des Marketingführers nachgekommen ist. Dementsprechend eignen sie sich wie Drohungen nur zur Veränderung des beobachtbaren Verhaltens.[5]

Voraussetzung für die Erfolgswirksamkeit von Versprechungen ist

---

1 Zum Verteilungsaspekt des Aushandelns vgl. Th.C. Schelling, a.a.O., S. 236.

2 vgl. L.W. Stern und R.H. Gorman, a.a.O., S. 164.

3 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 25.

4 vgl. F. Priess, Kooperation im Handel. Frankfurt 1969. S. 201f.

5 vgl. D. Cartwright und A. Zander, Power..., a.a.O., S. 220.

das Vertrauen der anderen Elemente in die Bereitschaft und Fähigkeit des Marketingführers, die in Aussicht gestellten Belohnungen gegebenenfalls tatsächlich einzulösen. Die Aussicht, daß unter der Marketingführerschaft den individuellen konzeptionellen Vorstellungen des Handels verstärkte Beachtung eingeräumt werden wird oder unterstützende Hilfestellungen, etwa durch Sonderplacierungen oder aktionsverstärkende Ladenverkostung, geplant sind, kann ein Argument sein, das den Handel zu einer positiven Grundeinstellung gegenüber einer Mitgliedschaft in einem koordinierten System bekehrt.[1] Dagegen sind Versprechen zum Entgegenkommen in Interessengegensätzen durch das Kräftespiel des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs Grenzen gesetzt.

Belohnungsmacht ist die herausragende Grundlage auch von Verpflichtungen der Systemelemente zu Gegenleistungen. Die Unternehmen können durch bestimmte Vorleistungen für eine zukünftige Gelegenheit verpflichtet werden, sich erkenntlich zu zeigen und sich mit einer im Gegenzug nicht mehr verpflichtenden Gegenleistung zu revanchieren.[2] Es gilt dabei, sich die Einstellungen des zu beeinflussenden Unternehmens zunutze zu machen, an seinen Kooperationsgeist und an seine Fairness zu appellieren oder an die bereits über einen langen Zeitraum bestehenden Geschäftsverbindungen zu erinnern.

Vorleistungen erzielen dann die gewünschte Reaktion, wenn die Vermutungen, welche Leistungen einen Anreiz zur Mitarbeit und zur Unterstützung der Koordinationsbemühungen des Marketingführers darstellen und welchen Wert der Partner den einzelnen Leistungen beimißt, realistisch sind. Nicht selbstverständlich ist es weiter, daß stillschweigend übereinstimmende Auffassungen darüber bestehen, was als adäquate Gegenleistung anzusehen ist. Gegebenenfalls hat der Marketingführer die Möglichkeit, auf die an seine eigene Leistung geknüpften Bedingungen hinzuweisen und sich versichern zu lassen, daß die entsprechende Verpflichtung

---

1 Zu Maßnahmen der Industrie, die der Handel als unterstützend bzw. als positive Anreize empfindet, vgl. o.V., Verkaufsförderung..., a.a.O., S. 18f.

2 vgl. B. Dietel, a.a.O., S. 200.

zur Gegenleistung akzeptiert wird.[1]

Wenn auch das Machtpotential nicht im Vordergrund dieser Einflußform steht, ist es doch indirekt zur Absicherung des Führungsanspruchs von Bedeutung. Sind die anderen Elemente nicht spürbar unterlegen und erklären sich nicht grundsätzlich zur Anpassung bereit, ist das System unter einem fähigkeitsdominanten Marketingführer instabil. Ohne zwingende Machtmittel im Hintergrund ist dann für den Marketingführer die Gefahr gegeben, daß lediglich einseitige Vorleistungen erbracht werden, die keinen entsprechenden Kooperationsbeitrag der Gegenseite nach sich ziehen.

Ein anderer, die Anpassungsbereitschaft des Handels stimulierender Anlaß zur Kooperation, möglicherweise auch zur Einfügung in ein System der Marketingführerschaft, ist die Verbesserung des Know-How bei neuen Absatzwegen oder bisher fremden Sortimenten durch eine Nutzung des Informationspotentials der Industrie.[2]

In diesem Sinn können Bemühungen von Herstellern verstanden werden, dem Lebensmittelhandel den Verkauf von Tiefkühlprodukten dadurch zu ermöglichen, daß die Waren in Tiefkühlwagen angeliefert und Truhen aufgestellt werden. Die Möglichkeiten der Verpflichtung zur Gegenleistung werden ebenfalls an dem Beispiel des auch als "Marketingschiene" bezeichneten Versuchs des kooperativen Marketing im Damenoberbekleidungssektor deutlich. Als Gegenleistung dafür, daß der Handel sich zur Beurteilung neuer Herstellerkollektionen vor deren Auslieferung zum Verkauf bereit erklärt, übernimmt die Industrie Anregungen und Vorschläge des Handels für ihre Sortimentsgestaltung. So lassen sich individuelle Interpretationen des modischen Trends durch markterfahrene und dem Endverbraucher in vielen Fällen näherstehende Experten des Handels erarbeiten, die die Kollektion mit einer 'typischen Handschrift' versehen und eine entsprechend weitgehende Abstimmung der Herstellerangebote und der Handelsorders sicherstellen.[3]

---

1 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 220.

2 vgl. B. Tietz, a.a.O., S. 258.

3 vgl. U.H. Bender, Marketingschiene zwischen Industrie und Handel. "absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing". Nr. 10. Jg. 13. 1970. S. 17 - 21. Hier: S. 218.

Generell ist es eine Frage der Verhandlungstaktik, ob die Leistungsanreize im Einzelfall in Form nachträglich zu realisierender Belohnungen oder aber in einer Geste der guten Kooperationsbereitschaft durch Vorleistungen des Marketingführers gewährt werden. Letztere betonen die Bereitschaft zur partnerschaftlichen Interaktion in stärkerem Maß als die nachträgliche Abgeltung von Anpassungsmaßnahmen durch zuvor versprochene Belohnungen, da die Leistungsverpflichtung einerseits die Vertrauenswürdigkeit des Partners unterstreicht, andererseits die Gleichrangigkeit des Partners anerkennend zum Ausdruck bringt.

Daß das Vertrauen in gegenseitig anerkannte Verpflichtungen als Koordinationsinstrument nicht unbegründet ist, zeigen die Gespräche zwischen Filialisten und Vertretern der Industrie, die das Prinzip von Leistung und Gegenleistung in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen.[1] Dieser Beitrag zur festeren Verankerung des Gegenseitigkeitsprinzips im Bewußtsein der Marktpartner läßt hoffen, daß eine systematisch geförderte Koordination selbst in machtsymmetrischen Absatzkanälen erreichbar sein könnte.

322 Partizipation

Neben der Motivation zur Kooperation sind schließlich auch partizipative Führungsmethoden Ausdruck eines interaktionsorientierten Führungsstils. Partizipation kennzeichnet eine Führungsform, die eine gemeinsame Entscheidungsfindung fördert, indem mithilfe von allseitigen Gesprächen jene Verhaltensspielräume abgesteckt werden, die von allen Beteiligten akzeptiert werden können. Informationen werden in beiden Richtungen systematisch und regelmäßig ausgetauscht.

Partizipative Marketingführerschaft trägt in verstärktem Maß den zweiseitigen Einflußmöglichkeiten im System Rechnung. Die wechselseitigen Einflußbeziehungen werden ausdrücklich anerkannt und in

---

1 vgl. J.-B. Felten, a.a.O., S. 9; vgl. auch H. Trützschler, a. a.O., S. 324.

ihren positiven Wirkungsmöglichkeiten für ein fundiertes Management im Absatzkanal zu nutzen gesucht. Der Marketingführer kann die Beteiligung anderer Unternehmen an Entscheidungsprozessen derart beschränken, daß Meinungen im System lediglich angehört und diskutiert werden, die Entscheidungsfreiheit dem Führungselement aber erhalten bleibt. Daneben ist die direkte Teilnahme an Entscheidungen durch eine Abstimmungsbeteiligung denkbar.

Die Förderung enger und vertrauensvoller Kontakte zwischen den Systemelementen kann zu einer relativ ungehinderten Entfaltung der verfügbaren Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen und damit einer gestärkten Leistungskraft des Systems führen.[1] Die gemeinsame Erörterung der Probleme im Absatzkanal gibt die Möglichkeit, Hintergründe von Verhaltensweisen des Partners zu erkennen und zu verstehen.[2] Als Folge der Gruppendiskussionen können Vorurteile abgebaut werden. Mithilfe rationaler Argumente gewinnen Unternehmen mehr Verständnis für die Schwierigkeiten und Unsicherheiten, denen sich der Marketingführer ausgesetzt sieht.[3] Die mögliche Kritik fällt differenzierter aus und äußert sich seltener in einer allgemeinen Unzufriedenheit mit dem System. Außerdem nehmen die Elemente entsprechend dem Ausmaß ihrer Entscheidungsbeteiligung an der Verantwortung teil.[4] Damit werden die Risiken der Führungsentscheidungen für den Marketingführer gemildert.

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit im System ist von einem so verstärkten Kontakt zwischen Hersteller- und Handelsrepräsentanten dann zu erwarten, wenn die Kontaktpersonen selbst einer

---

1 vgl. o.V., Demokratie..., a.a.O., S. 171.

2 vgl. L.W. Stern, The Interorganization Management..., a.a.O., S. 310.

3 Luhmann sieht das Besondere einer so institutionalisierten Gruppe darin, "daß sie Offenheit und Konfliktgeladenheit von Entscheidungssituationen als eine nur zeitweilige Ungewißheit immer wieder neu schafft und mit dieser Ungewißheit Motive setzt für eine (zuschauende oder mitwirkende) Beteiligung an der Absorption von Ungewißheit". N. Luhmann, Soziologie..., a.a.O., S. 167.

4 vgl. D. Cartwright und A. Zander, Motivational Processes in Groups: Introduction. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. 3rd Ed. New York. 1968. S. 401 - 417. Hier: S. 408; vgl. auch entsprechende Untersuchungsergebnisse, zusammengestellt bei K.Türk, a.a.O., S.307f.

Kooperation aufgeschlossen gegenüberstehen und sich auch durch neu zum Vorschein kommende oder bisher nicht bewußt gewordene Streitfragen nicht von der angestrebten Zusammenarbeit abbringen lassen.[1] Je mehr die Unternehmensrepräsentanten sich mit dem System identifizieren und dieser Einstellung auch gegenüber dem eigenen Unternehmen Geltung verschaffen, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit einer versachlichten und stabilen Zusammenarbeit. Als Folge entwickelt sich im System eine insgesamt günstigere Einstellung zum koordinierten Absatzkanal und zur Idee der Marketingführerschaft, die mit der Beteiligung von Systemelementen am Führungsprozeß die Voraussetzung für zusätzliche, konstruktive Beitragsleistungen im System schaffen.[2]

Als eine Möglichkeit partizipativer Marketingführerschaft bezwekken Konsultationen der betroffenen Unternehmen wirklichkeitsgetreue und umfassende Informationen über Problemsituationen aus der Sicht der unter der Marketingführerschaft zusammengefaßten Unternehmen für das Führungselement. Von Konsultationen kann im Gegensatz zu gelegentlichen informativen Gesprächen des Marketingführers mit den Systemelementen erst dann gesprochen werden, wenn ein regelmäßig zusammenkommender Gesprächskreis gebildet wird. Die Institutionalisierung des wechselseitigen Informationsaustausches macht die rechtzeitige Erörterung aller aktuellen Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Systemzusammenhänge möglich. Sie ist nicht nur als eine Maßnahme des Konfliktmanagements geeignet, aufgrund derer Spannungen rechtzeitig aufgedeckt und im Frühstadium einer Lösung zugeführt werden können.[3] Durch das relativ starke Gewicht, das der Meinung der anderen Unternehmen zumindest im Bereich der Planung beigemessen wird, werden auch zwischen den Elementen bestehende Bindungen stabilisiert. Ebenso können Konsultationen die Bereitschaft zur Anpassung und zur Mitarbeit an der Lösung absatzwirtschaftlicher Funktionen in einem Distributionssystem anregen, dessen dauerhaf-

---

1 vgl. L.W. Stern, Potential Conflict..., a.a.O., S. 124.

2 vgl. R. Likert, a.a.O., S. 150f.

3 vgl. H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 152f.

ter Bestand erstrebenswert erscheint.[1]

Möglichkeiten zur Konsultation in Absatzkanälen bieten Forschungs- und Entwicklungsteams, in denen zukünftig beabsichtigte und notwendige Veränderungen der Produktpolitik gemeinsam entwickelt werden. Spezielle Arbeitskreise ermöglichen Gespräche über Fachfragen, durch die Einblick in die Schwierigkeiten des Partners gewonnen und für gegenseitiges Verständnis geworben wird. Der Marketingführer kann bei der Suche nach gangbaren Lösungswegen durch die Befragung von gemeinsam besetzten, spezialisierten Kommissionen in seinen Führungsentscheidungen begründete und ausgewogene Meinungen auch seiner Partner verarbeiten.

Vor allem bei der Suche nach Lösungsalternativen, bei der Planung und Entwicklung von Führungskonzepten können Anregungen und Erwartungen der Partnerunternehmen das Spektrum möglicher Vorgehensweisen erhellen. Kritische Meinungsäußerungen und Verbesserungsvorschläge decken bisherige Schwachstellen der Zusammenarbeit auf und fördern die Kreativität. Dabei verzichtet der Marketingführer nicht immer auf koordinierende Einflußnahmen. Denn im zweiseitigen Informationsaustausch bietet sich die Möglichkeit, "Vorurteile gegenüber Neuerungen abzubauen und in positive Einstellungen umzuwandeln"[2], damit auch schwerwiegende Meinungsänderungen einzuleiten.

Eine noch weitergehende Kompromißlösung kommt in der Gewährung von Mitspracherechten zum Ausdruck, die den anderen Unternehmen direkten Einfluß eröffnet. Das Recht zur Teilnahme an der Entscheidungsfindung wird in Gestalt von Stimmrechten eingeräumt, die jedoch nicht in jedem Fall zu gleichgewichtigen Mitentscheidungen führen. Dem Marketingführer verbleibt auch hier die Möglichkeit, die Stimmabgabe der anderen Unternehmen durch eine geschickte Verhandlungsführung zu beeinflussen[3] oder aber sich ein Vetorecht auszubedingen, um den eigenen Vorstellungen zuwiderlaufende Entscheidungen zu verhindern. Ein massiver

---

1 vgl. auch R. Likert, a.a.O., S. 144.
2 M. Klis, Überzeugung..., a.a.O., S. 110.
3 vgl. S. Wurst, a.a.O., S. 102.

Machteinsatz würde allerdings jedes Mitspracherecht zur Farce werden lassen und ist daher bei dieser Führungsform ausgeschlossen.

Die übergeordnete Koordination des Systems liegt auch dann bei dem Führungselement, wenn den anderen Unternehmen nur für einzelne Aktivitätsbereiche Entscheidungsbefugnisse zugestanden werden. Insbesondere in mehrstufigen Distributionssystemen bietet sich durch bestimmte Mitspracheregelungen die Möglichkeit einer verbesserten Nutzung auch geistiger Ressourcen der Systemelemente, da individuelle Fähigkeiten verstärkt mobilisiert werden und sich gegenseitig ergänzen können. So können den Mitgliedern in Gestalt bestimmter Rahmendaten, die etwa das Produktimage und den anzusprechenden Käuferkreis charakterisieren, die erforderlichen Anhaltspunkte anhand gegeben werden, die einerseits der Ideenvielfalt und Kreativität des einzelnen Unternehmens zur Prägung des eigenen Leistungsangebotes Spielraum lassen, andererseits aber auch die alle Unternehmen verbindende Gemeinsamkeit des Marketingkonzeptes sicherstellen.

Positive Wirkungen für die Systemkoordination sind aus der selbstbeschränkenden Mitsprachegewährung aufgrund ihres Belohnungscharakters und der wachsenden Identifikation der Unternehmen mit ihrem System und dessen Wirken zu erwarten.[1] Gefühle der Unterlegenheit und die Gefahr von Verärgerungen aufgrund von Zwängen oder von vermuteten Manipulationsversuchen werden weitgehend vermieden.[2] Auch kann Einblick in die Realitätsnähe eigener, an den Partner gerichteter Erwartungen gewonnen werden, der die Erarbeitung gleichgerichteter Beurteilungen erst möglich macht. Gelingt dies nicht, sind Belastungen durch neue, bisher nur latent vorhandene Konflikte kaum zu vermeiden.[3]

---

1 vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 219; M. Deutsch, a.a.O., S. 473.

2 vgl. L.W. Stern, Potential Conflict..., a.a.O., S. 124; B.M. Bass, a.a.O., S. 313. Eine Gegenüberstellung der Kontaktpflege durch den Austausch von Personen und der Formulierung von 'superordinate goals' mit ihren Wirkungen auf Konfliktbeziehungen im Absatzkanal findet sich bei L.W. Stern, B. Sternthal, C.S. Craig, a.a.O., S. 176.

3 vgl. auch H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation, a.a.O., S. 157.

Weitgehende Zugeständnisse des Marketingführers an seine Partner im System bedürfen einer gewissen Vorbereitung. Grundsätzliche Anliegen und Leitlinien, die der Marketingführerschaft zugrundeliegen, müssen durchsichtig und verständlich gemacht werden. Wenn auch das Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen weitgehend Eingang in die Unternehmensstrategien gefunden hat, bleibt es dennoch für eine gemeinschaftliche Führerschaft durch Mitsprache Voraussetzung, Schulungs- und Ausbildungsaktionen durchzuführen. Nicht ohne weiteres verfügen alle Unternehmen über die erforderliche Qualifikation, die erst Führungsaktivitäten rechtfertigen können.[1] So fehlte es auf der Handelsstufe in vergangenen Jahren, als die einzelnen, noch kaum organisierten Absatzmittler nur geringe Markt- und Umsatzanteile repräsentierten, vielfach an einem qualifizierten Management, das auch Führungsfunktionen im Absatzkanal hätte bewältigen können.

Ebenso können der Verwirklichung partizipativer Problemlösungen organisatorische Hemmnisse entgegenstehen. Häufig "bedarf es einer Menge von Regelungen und Vorkehrungen, daß die im zwischenbetrieblichen Gremium erarbeiteten Lösungen im Unternehmen akzeptiert und durchgesetzt werden."[2] Die Kontaktpersonen auf den verschiedenen Stufen müssen mit den für die Durchführung konkreter Maßnahmen verantwortlichen Stellen in ständiger Verbindung stehen und mit diesen abgestimmte Maßnahmen zur Koordination anbieten. Schwierige und zeitraubende Kommunikationswege sind dabei häufig unumgänglich. Auch wird eine Abstimmung sämtlicher Einzelgremien untereinander erforderlich, die innerhalb eines gemeinsamen Orientierungsrahmens arbeiten müssen, um schließlich ein einheitliches Marketingkonzept anbieten zu können.[3]

Die Bedeutung der Einflußnahme in den unterschiedlichen Prozeß-

---

1 Strauss verweist auf die Kosten partizipativer Entscheidungen, die dadurch entstehen, daß die Fähigkeiten und Erfahrungen der Partner zunächst nicht ausreichen, um gute Führungsentscheidungen treffen oder mitverantworten zu können. Vgl. G. Strauss, a.a.O., S. 80.

2 H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 341.

3 Die Idee teamorientierter Marketingorganisation enthält erfolgversprechende Ansatzpunkte für die organisatorische Gestaltung von Distributionssystemen, in denen die Systembindungen durch die Intensivierung des Informationsaustausches und die Gewährung von Mitspracherechten gestärkt werden sollen. Vgl. H. Wagner, Ge-

phasen der Marketingführerschaft wird in diesem Zusammenhang erneut deutlich. Eine aus der Sicht der Machtanwendung gleichgewichtige Partizipation bei allen Führungsentscheidungen erscheint im allgemeinen recht problematisch.[1] Gelegentliche Einflußversuche durch Manipulation oder Anreizleistungen sind im Verlauf des Führungsprozesses schon deshalb wahrscheinlich, weil die einzelnen Unternehmen divergierende Subziele verfolgen und die individuellen Eigeninteressen eine gleichberechtigte Abstimmung über gemeinsame Aktivitäten erschweren.[2]

Partizipative Verhaltensformen können im Distributionssystem dann eine realistische Aussicht auf eine erhöhte Leistungsfähigkeit des Systems bieten, wenn Informationsmängel Ursache der unzureichenden Abstimmung von Aktivitäten im System gewesen sind und wenn in starkem Maß Kreativität, Erinnerungsfähigkeit und Kombinationsvermögen zur Lösung des Problems erforderlich sind.[3] Wie in Unternehmen liegt auch bei der Marketingführerschaft die Schwierigkeit darin, die Unternehmen des Systems in angemessener Form mit Problemstellungen aus der übergeordneten Systemperspektive vertraut zu machen und sie entsprechend ihrem Urteilsvermögen und ihren Erfahrungen in speziellen Aktivitätsbereichen an Entscheidungen zu beteiligen und mit ihrer Realisierung zu betrauen. So scheint es im Rahmen einer Marketingführerschaft denkbar, die partizipativen Interaktionen entweder vor allem in den informationsbeschaffenden und -verarbeitenden Phasen des Führungsprozesses zu fördern oder aber bei der abschließenden Entscheidungsfindung demokratisch abzustimmen, in den übrigen vor- bzw. nachgelagerten Stadien aber den eigenen Macht- und Fähigkeitsvorsprung auszuspielen. Dabei ist zu bedenken, daß insbesondere die Auswahlentscheidung subjektiv unterschiedliche Bewertungen zuläßt, deren langwierige Erörterung die Effektivität des Systems einschränken

---

1 Eine zur Mitbestimmung ausgedehnte Mitsprache, die ein Vetorecht gegenüber Entscheidungen des Führungselementes einräumt, entfernt sich von dem Gedanken der Marketingführerschaft, da wieder die Selbstbestimmung der Systemelemente zur Forderung erhoben wird. Vgl. zu möglichen Intensitätsgraden der Mitsprache K. Fäßler, a.a.O., S. 30.

2 vgl. mögliche Zieldivergenzen im Absatzkanal in der Tabelle 2 bei H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation..., a.a.O., S. 75.

3 vgl. H. Meffert, H. Steffenhagen unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers, a.a.O., S. 42.

kann.[1]

Zusammenfassend erscheint es im Lichte zukunftsgerichteter Innovationsbemühungen der Absatzwirtschaft unerläßlich, Möglichkeiten eines integrierten Marketing voran zu treiben. Nur langfristig ausgerichtete, strategische Überlegungen werden Wege aufzeigen können, die vielen gegenwärtigen "Hindernisse, vor allem eingefahrene Denkweisen, Rollenerwartungen und Konventionen"[2], die den zur Auswertung noch vorhandener Rationalisierungsreserven erforderlichen vertikalen Verbundsystemen noch im Weg stehen, zu überwinden.

---

1 vgl. K. Türk, a.a.O., S. 304.

2 H. Meffert und H. Steffenhagen, a.a.O., S. 347.

E. Schlußbetrachtung

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Analyse von Führungsbeziehungen zwischen den an einem Distributionssystem beteiligten Unternehmen. Damit standen die Voraussetzungen und Möglichkeiten einer vertikalen Verhaltensbeeinflussung innerhalb interorganisationaler Systeme zur Diskussion.

Als Ergebnis der vorliegenden Untersuchung ist zum einen ein Katalog von Bestimmungsmerkmalen zu verzeichnen, der es erlaubt, die Unternehmen eines Absatzkanals entsprechend ihrer relativen Führungseignung zu klassifizieren. Zum anderen ermöglicht das theoretische Modell der Marketingführerschaft erste - vor allem deskriptive - Aussagen über denkbare Typen des Führungsverhaltens in Absatzkanälen.

Die durch empirische Untersuchungen noch abzusichernden Erkenntnisse können eine Basis nicht nur für die Führung bestehender Systeme bilden, sondern auch für das Change Management, die Entwicklung und tiefgreifende Umstrukturierung von Distributionssystemen. Der Grundgedanke der Marketingführerschaft eröffnet somit vielfältige Möglichkeiten zur Gestaltung und Weiterentwicklung fortschrittlicher und innovativer Absatzsysteme. Gelingt es, organisationstheoretische Modelle auch für Absatzkanäle nutzbar zu machen, erscheinen neue Formen einer engen, weniger konfliktgeladenen Zusammenarbeit im Bereich des Möglichen, die die Erfüllung der Absatzfunktionen durch Rationalisierung und Vermeidung unproduktiver systeminterner Verhandlungsprozesse kostengünstiger gestalten können.

Auf fruchtbaren Boden können die Anregungen der vorliegenden Ausführungen zur Verbesserung distributionspolitischer Entscheidungen jedoch nur dann fallen, wenn neben organisatorischen Voraussetzungen auch eine entsprechende Aufklärung und Schulung der Unternehmen und ihrer Repräsentanten über die Voraussetzungen und Einflußfaktoren menschlichen Verhaltens zwischen und innerhalb von Organisationen vorgenommen wird. Einsicht in typische Besonderheiten des konkreten Systems und Kenntnis der Erwartungen sowie der Bereitschaft der Elemente, sich unter bestimmten Bedingungen zur kooperativen Zusammenarbeit zusammenzuschlie-

ßen und einem Führungskonzept unterzuordnen, sind Voraussetzung zur Entwicklung eines attraktiven Anreizsystems.

Ansatzpunkte zur Erweiterung und Vertiefung der Analyse des Führungs- bzw. Anpassungsverhaltens in Distributionssystemen kann möglicherweise eine Ausdehnung der Untersuchung auf unternehmensinterne Organisationsformen und Führungsstile von Systemelementen aufzeigen. Es scheint denkbar, daß interne Gestaltungsmerkmale einer konsequent marketingorientierten Organisationsstruktur einer Unternehmung nicht nur "die Voraussetzungen für die laufende Kooperation zwischen allen Trägern betrieblicher Entscheidungsfunktionen schafft und einen zielentsprechenden Betriebsablauf gewährleistet"[1], sondern auch die Fähigkeit dieser Unternehmung zur Steuerung des Gesamtsystems mitbestimmen.[2] Darüber hinaus kann die Untersuchung des unternehmensintern verfolgten Führungsstils eines potentiellen Marketingführers auch Hinweise auf den im System gegenüber den Marktpartnern bevorzugten Führungsstil, damit über die mit gewisser Wahrscheinlichkeit zu erwartenden systeminternen und -externen Strategien liefern.

Andererseits sind umgekehrt Implikationen des Führungsverhaltens im System für die eigene Unternehmensorganisation des Führungselementes nicht auszuschließen. In vielen Fällen verfügt der Marketingführer über ein gewisses Maß an Flexibilität, das es ihm ermöglicht, in Anpassung an die Erfordernisse der Situation unterschiedliche Verhaltensweisen zu demonstrieren. Dabei können sich als Auswirkung veränderter Umweltkonstellationen, neu entstandener Aufgabenbereiche im System oder sonstiger Entwicklungen, die sich aus der Perspektive des Marketingführers abzeich-

---

1 H. Wagner, Gestaltungsmöglichkeiten..., a.a.O., S. 281.

2 Die Bedeutung des Führungsstils einer Unternehmung für ihre Innovationsfähigkeit, die unter gewissen Voraussetzungen als ein mögliches Kriterium einer Führungsqualifikation im Distributionssystem gelten kann, hebt Meffert hervor. Vgl. H. Meffert, Die Durchsetzung von Innovationen..., a.a.O., S. 81. Ein vergleichbarer Zusammenhang zwischen dem Führungsstil in der Unternehmung und weiteren Merkmalen der Eignung zur Übernahme der Marketingführerschaft scheint durchaus denkbar.

nen, auch Veränderungen in der Beurteilung unterschiedlicher Führungsformen ergeben. Die so veränderten, aus der Sicht des einzelnen Unternehmens von außen geprägten Einstellungen zur Führerschaft werden sich in aller Regel auch in einer abgewandelten unternehmensinternen Beurteilung von Aufgaben und den zur Lösung neuer Anforderungen am besten geeigneten Organisations- und Führungsstrukturen niederschlagen.

Ein weiterer Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen dem Stil der Unternehmensführung und dem Stil der Marketingführerschaft ergibt sich daraus, daß sich die Meinungsbildung der Umwelt wie auch der Systemelemente über die Leistungswirksamkeit der Marketingführer kaum isoliert von einer Beurteilung der Leistungsstärke des Führungsunternehmens vollzieht. Eher scheint es wahrscheinlich, daß das auch vom inneren Führungsstil geprägte Image des Marketingführers zur Einschätzung des Systems herangezogen wird, da seine Finanzkraft, die Qualität seines Leistungsangebots, Art und Umfang der innerbetrieblichen Forschungsaktivitäten, seine Innovationsfreundlichkeit sowie sonstige Merkmale seiner Leistungsstärke wiederum der Wirkungskraft des Systems zugute kommen und Vertrauen und Anerkennung in der Systemumwelt schaffen können. Die Meinung der Umwelt kann dabei die Motivation der Systemelemente zur weiteren Mitarbeit positiv oder negativ stimulieren. Dementsprechend sind aus Untersuchungen über Zusammenhänge zwischen internen Strukturmerkmalen und Verhaltensrelationen zwischen Mitgliedern des Führungselementes einerseits und Führungsbeziehungen und Verhaltensformen im Distributionssystem andererseits weiterführende Erkenntnisse zu dem Problem der Marketingführerschaft zu erwarten.

LITERATURVERZEICHNIS

Alderson, W. — Cooperation and Conflict in Marketing Channels. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 195 - 209.

Alewell, K. — Die Kopplung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 4. 1971. S. 178 - 188.

Assael, H. — Constructive Role of Interorganizational Conflict. "Administrative Science Quarterly". Vol. 14. 1969. S. 573 - 582.

Baader, D. — Verbesserte Kommunikation zwischen Industrie und Handel - Wer spricht mit wem worüber? In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 51 - 53.

Baader, D. — Die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel aus der Sicht eines Markenartikel-Herstellers. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 349 - 368.

Barnard, Ch.I. — A Theory of Cooperation and Organization. In: A.H. Rubenstein und Ch.J. Haberstroh (Hrsg.), Some Theories of Organization. Rev. Ed. 1966. Homewood, Ill. S. 96 - 98.

Barnard, Ch.I. — Die Führung großer Organisationen. Essen 1970.

Bartölke, K., Nieder, P. — Zur Frage nach der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen. "Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung". Nr. 7. Juli 1975. S. 449 - 460.

Bass, M. — Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1965.

Baumgarten, R. — Das Maslow-Konzept: Wunschbild oder Wirklichkeit. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 2. 1975. S. 72 - 76, 78.

Beier, F.J. — Power in the Channel of Distribution: An Interdisciplinary Approach. Unveröffentlichte Diss. Ohio State University 1969.

Beier, F.J., Stern, L.W. — Power in the Channel of Distribution. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 92 - 116.

Bender, W.H.	Marketingschiene zwischen Industrie und Handel. "absatzwirtschaft". Nr. 10. Jg. 13. 1970. S. 17 - 21.
Berg, Th.L.	Designing the Distribution System. In: W.G. Moller, Jr. und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971. S. 187 - 194.
Berthel, J.	Wirksame Organisation. Eine Utopie ohne interdisziplinäre Wissens-Integration. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 8. 1973. S. 431 - 436, 444.
Biddle, J.	Roles, Goals, and Value Structures in Organizations. In: W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M. W. Shelly II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research. New York 1964. S. 150 - 172.
Bidlingmaier, J.	Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: J. Bidlingmaier, H. Jacobi, E.W. Uherek (Hrsg.), Absatzpolitik und Distribution. K. Ch. Behrens zum 60. Geburtstag. Wiesbaden 1967. S. 354 - 395.
Bidlingmaier, J.	Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968.
Blake, R., Mouton, S.	The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-Solving Collaboration in Union-Management Relations. In: M. Sherif (Hrsg.), Intergroup Relations and Leadership. Approaches and Research in Industrial, Ethnic, Cultural, and Political Areas. New York 1962. S. 94 - 140.
Blake, R., Mouton, S.	Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung. Düsseldorf 1968.
Bleicher, K.	Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung. "Zeitschrift für Organisation". 1970. Nr. 1 - 4, S. 3 - 8, 59 - 63, 111, 113 - 120, 166 - 176.
Böcker, F.	Ein Ansatz zur Analyse der Machtstruktur im Marktkanal. In: F. Böcker und E. Dichtl (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing. Berlin 1975. S. 232 - 237.
Bowersox, D.J., McCarthy, E.J.	Strategic Development of Planned Vertical Marketing Systems. In: L.P. Bucklin (Hrsg.), Vertical Marketing Systems. Glenview. Ill. 1970. S. 52 - 74.

Brown, R.G. — A Model for Measuring the Influence of Promotion on Inventory and Consumer Demand. "Journal of Marketing Research". Vol. 10. November 1973. S. 380 - 389.

Bucklin, P. — The Economic Structure of Channels of Distribution. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels: A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 63 - 66.

Bucklin, P. (Hrsg.) — Vertical Marketing Systems. Glenview, Ill., London 1970.

Bucklin, P. — The Economic Base of Franchising. In: D.N. Thompson (Hrsg.), Contractual Marketing Systems. Lexington, Mass. 1971. S. 33 - 62.

Bucklin, P. — A Theory of Channel Control. "Journal of Marketing". Vol. 37. Januar 1973. S. 39 - 47.

Bucklin, P., Holton, R.H. — Marketing Policies: Pricing and Distribution Channel. In: L.E. Preston (Hrsg.), Managing the Independent Business. Englewood Cliffs, N.J. 1962. S. 230 - 249.

Bühl, W.L. — Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie. In: W.L. Bühl (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konfliktheorie. München 1972. S. 9 - 64.

Burns, T., Stalker, G.M. — The Management of Innovation. London 1961.

McCammon, B.Jr. — Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution. In: W.G. Moller Jr. und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971. S. 134 - 145.

McCammon, B.C., Bates, A.D., Guiltinan, J.D. — Alternative Models for Programming Vertical Marketing Networks. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 333 - 358.

McCammon, B.Jr., Little, R.W. — Marketing Channels. Analytical Systems and Approaches. In: G. Schwartz (Hrsg.), Science in Marketing. New York 1965. S. 321 - 385.

Carter, L., Haythorn, W., Shriver, B., Lanzetta, J. — The Behavior of Leaders and Other Group Members. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.) Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 381 - 388.

Cartwright, D. — A Field Theoretical Conception of Power. In: D. Cartwright (Hrsg.), Studies in Social Power. Ann Arbor 1959. S. 183 - 220.

Cartwright, D. — Influence, Leadership, Control. In: J.G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations. Chicago 1965. S. 1 - 47.

Cartwright, D. — The Nature of Group Cohesiveness. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 91 - 109.

Cartwright, D., Zander, A. — Power and Influence in Groups: Introduction. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 215 - 235.

Cartwright, D., Zander, A. — Leadership and Performance of Group Functions. Introduction. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 301 - 317.

Cartwright, D., Zander, A. — Motivational Processes in Groups. Introduction. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 401 - 417.

Cole, R. — Vertical Integration in Marketing. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 156 - 158.

Cyert, R.M., March, J.G. — The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science-Economics Amalgam. In: W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelly II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research. New York 1964. S. 289 - 304.

Dahl, R.A. — The Concept of Power. "Behavioral Science". Vol. 2. 1957. S. 201 - 215.

Dahl, R.A. — Power. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. O.O. 1968. Vo. 12. S. 405 - 415.

Davidson, W.R. — Changes in Distributive Institutions. "Journal of Marketing". No. 1. Vol. 34. 1970. S. 7 - 10.

Day, R.C., Hamblin, R.L. — Some Effects of Close and Punitive Styles of Supervision. In: G.D. Bell (Hrsg.), Organizations and Human Behavior. Englewood Cliffs, N.J. 1967. S. 172 - 182.

Deutsch, M. — The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 461 - 482.

Deutsch, M., Krauss, R.M. — Untersuchungen über interpersonelle Verhandlungen. In: M. Shubik (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften. Hamburg 1965. S. 339 - 353.

Dienstbach, H. — Dynamik der Unternehmensorganisation. Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change". Wiesbaden 1972.

Dietel, B. — Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung. Diss. München 1972.

Disch, W.K.A. — Wer ist denn der Herrscher im Absatzkanal? "Marketing Journal". Nr. 2. Jg. 3. 1970. S. 89.

Dixon, D.F. — The Emergence of Marketing Systems. In: G. Fisk und D.F. Dixon (Hrsg.), Theories for Marketing Systems Analysis. Selected Readings. New York 1967. S. 61 - 65.

Dixon, D.F., Layton, R.A. — Initiating Change in Channel Systems. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 315 - 332.

Dommermuth, W.P., Andersen, R.C. — Distribution Systems - Firms, Functions, and Efficiencies. In: W.G. Moller, Jr. and D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971. S. 195 - 203.

Dubin, R. — Leadership in Union-Management Relations as an Intergroup System. In: M. Sherif (Hrsg.), Intergroup Relations and Leadership. Approaches and Research in Industrial, Ethnic, Cultural, and Political Areas. New York 1962. S. 70 - 91.

El-Ansary, A.I. — Power Measurement in Distribution Channels: An Empirical Investigation. Unveröffentlichte Diss. Ohio State University. 1970.

El-Ansary, A.I., Robicheaux, R.A. — A Theory of Channel Control: Revisited. "Journal of Marketing". Vol. 38. Januar 1974. S. 2 - 7.

El-Ansary, A.I., Stern, L.W. — Power Measurement in the Distribution Channel. "Journal of Marketing Research". Vol. 9. Februar 1972. S. 47 - 52.

Emerson, R.M. — Power-Dependence Relations. "American Sociological Review". Vol. 27. 1962. No. 1. S. 31 - 41.

Esser, W.M. — Konfliktverhalten in Organisationen. Zum Informationsverarbeitungsansatz des menschlichen Verhaltens in interindividuellen Konfliktsituationen. Diss. Mannheim 1972.

Etzioni, A. — A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates. New York 1961.

Etzioni, A. — Organizational Control Structure. In: J.G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations. Chicago 1965. S. 650 - 677.

Etzioni, A. — The Active Society. Englewood Cliffs, N.J. 1968.

Evan, W.M. — Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 73 - 88.

Fäßler, K. — Betriebliche Mibestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle. Wiesbaden 1970.

Feigs, J. — Die Einflüsse von Verbraucherinformationen auf die Werbewirkung - Bericht über eine empirische Untersuchung. In: Institut für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes (Hrsg.), Arbeitspapiere Heft 31. Saarbrücken 1975.

Felten, J.-B. — Eröffnungsreferat. In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 9 - 10.

Fiedler, F.E. — A Theory of Leadership Effectiveness. New York 1967.

Fiedler, F.E. — Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 362 - 380.

Fink, C.F. — Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 12. 1968. No. 4. S. 412 - 460.

French, J.R.P., Jr. — A Formal Theory of Social Power. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 557 - 568.

French, J.R.P. Raven, B. — The Bases of Social Power. In: D. Cartwright (Hrsg.), Studies in Social Power. Ann Arbor. Third Printing. 1959. S. 150 - 167.

Frese, E. — Ziele als Führungsinstrumente. Kritische Anmerkungen zum "Management by Objektives". "Zeitschrift für Organisation". 1971. Heft 5. S. 227 - 238.

Galbraith, J.K. — The Concept of Countervailing Power. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 119 - 123.

Gibb, C.A. — The Principles and Traits of Leadership. In: A.P. Hare, E.F. Borgatta, R.F. Bales (Hrsg.), Small Group Studies in Social Interaction. New York 1961. S. 87 - 95.

Gill, L.E. — Graph Theory Models of Distribution Channel Structure. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 269 - 300.

Gill, L.E., Stern, L.W. — Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 22 - 47.

Gold, M. — Power in the Classroom. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Third Ed. New York 1968. S. 251 - 258.

Goldhammer, H., Shils, E. — Types of power and status. "American Journal of Sociology". 1939. Vol. 45. S. 171 - 182.

Goldman, R.M. — A Theory of conflict processes and organizational offices. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 10. 1966. No. 3. S. 328 - 343.

McGregor, D. — The Human Side of Enterprise. In: W.G. Bennis und E.H. Schein (Hrsg.), Leadership and Motivation. Essays of D. McGregor. Cambridge, Mass. 1966. S. 3 - 20.

Grochla, E. — Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht. In: E. Boettcher (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972. S. 1-18.

Hahn, D. — Führung des Systems Unternehmung. "Zeitschrift für Organisation". 1971. Heft 4. S. 161 - 169.

Hansen, P. — Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz. Eine aktionsanalytische Untersuchung. Berlin 1972.

Harsanyi, J. — Messung der sozialen Macht. Im: M. Shubik (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften. Hamburg 1965. S. 190 - 215.

Haseloff, O.W. — Kommunikation, Transformation und Interaktion bei lernfähigen Systemen. In: R. Kurzrock (Hrsg.), Systemtheorie. Forschung und Information. Berlin 1972. S. 57 - 81.

Heerlein, R.E. — Die neue Grundkonzeption der Gedelfi. In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 11 - 12.

Heinen, E. — Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966.

Heinen, E. — Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Zweite unveränderte Aufl. Wiesbaden 1968.

Heskett, J.L. — Costing and Coordinating External and Internal Logistic Activities. In: D.J. Bowersox, B.J. Lalonde, E.W. Smykay (Hrsg.), Readings in Physical Distribution Management. The Logistic of Marketing. London 1969. S. 74 - 84.

Heskett, J.L., Stern, L.W., Beier, F.J. — Bases and Uses of Power in Interorganization Relations. In: L.P. Bucklin (Hrsg.), Vertical Marketing Systems. Glenview, Ill. 1970. S. 75 - 93.

Hesselbach, J. — Verhaltensforschung bei unternehmerischen Entscheidungen. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 40. Jg. 1970. Nr. 10. S. 647 - 664.

Will, W.A. — Leadership Style: Rigid or Flexible? "Organizational Behavior and Human Performance". Vol. 9. 1973. S. 35 - 47.

Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. — Organisationslehre. Bd. 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern 1974.

Huegy, H.W. — Variations of Channel Relationships. In: R.C. Andersen und W.P. Dommermuth (Hrsg.), Distribution Systems. Firms, Functions, and Efficiencies. New York 1972. S. 314 - 321.

Hunt, S.D., Nevin, J.R. — Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. "Journal of Marketing Research". Vol. 11. Mai 1974. S. 186 - 193.

Irle, M. — Beziehungen zwischen Strukturen und Aktivitäten sozialer Systeme. In: R. Kurzrock (Hrsg.) Systemtheorie. Forschung und Information. Berlin 1972. S. 48 - 56.

Janda, K.F. — Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. "Human Relations". Vol. 13. 1960. S. 345 - 363.

Jones, E.E. Gerard, H.B. — Foundations of Social Psychology. New York 1967.

Kästing, F., Wagner, L.W. — Herr X wirbt mit! Zielgruppenbildung nach dem Konzept des mehrstufigen Kommunikationsflusses. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 5. Jg. 13. 1970. S. 40 - 42, 45 - 48.

Kahn, R.L. — Introduction. In: R.L. Kahn und E. Boulding (Hrsg.), Power and Conflict in Organizations. London 1964. S. 1 - 7.

Kaplan, A. — Power in Perspective. In: R.L. Kahn und E. Boulding (Hrsg.), Power and Conflict in Organizations. London 1964. S. 11 - 32.

Katz, D., Kahn, R.L. — The Social Psychology of Organizations. Third

Katz, E., Lazarsfeld, P.F. — Persönlicher Einfluß und Meinungsbildung. Wien 1962.

Kirsch, W. — Entscheidungsprozesse. Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden 1971.

Kirsch, W. — Kooperatives Marketing - Koalition selbständiger Unternehmen. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 299 - 309.

Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, H. — Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden. Wiesbaden 1973.

Kirsch, W., Esser, W.M. — Entwicklung und geplanter Wandel von Absatzkanälen. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 191 - 209.

Kirsch, W., Meffert, H. — Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1970.

Klis, M. — Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile. Wiesbaden 1970.

Klis, M. — Moderne Führungsstile und soziale Machtausübung. "Der Volks- und Betriebswirt. Wirtschaftswissenschaft in Praxis und Fortbildung". Heft 10. Oktober 1973. S. 234 - 238.

Korten, D.C. — Situational determinants of leadership structure "Journal of Conflict Resolution". Vol. 6. 1962. No. 3. S. 222 - 235.

Kotler, P. — Marketing Management. Analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, N.J. 1967.

Kroeber-Riehl, W. — Konsumentenverhalten. München 1975.

Kroeber-Riehl, W., Weinberg, P. — Konflikte in Absatzwegen als Folge inkonsistenter Präferenzen von Herstellern und Händlern. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 42. Jg. 1972. Nr. 8. S. 525 - 544.

Krüger, W. — Umweltwandel und Unternehmungsverhalten. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 2. 1974. S, 62 - 66, 68 - 70.

Kutschker, M. — Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing. Diss. Mannheim 1972.

Lambert, E.W. — Financial Considerations in Choosing a Marketing Channel. In: W.G. Moller, Jr. und D.L. Wilemon (Hrsg.), Marketing Channels: A Systems Viewpoint. Homewood, Ill. 1971, S. 204 - 214.

Lazer, W. — Marketing Management. A Systems Perspective. New York 1971.

Leichum, H. — Die Aussagen von Mode-Avantgardisten. In: Institut für Textil-Marktforschung (Hrsg.), ITexM-Beiträge zur Textil-Marktforschung und Absatzplanung. Heft 6. Frankfurt 1968. S. 31 - 62.

Leichum, H. — Forschung als eine Voraussetzung des Mode-Marketing. Unveröffentl. Scriptum. O.O. O.J.

Likert, R. — Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern 1972.

Lindblom, C.E. — The Intelligence of Democracy Decision Making Through Mutual Adjustment. New York 1965.

Lippitt, R., Polansky, N., Redl, F., Rosen, S. — The Dynamics of Power. In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. London 1970. S. 236 - 250.

Little, R.W. — The Marketing Channel: Who Should Lead this Extra-corporate Organization? "Journal of Marketing". Vol. 34. Januar 1970. S. 31 - 38.

Luhmann, N. — Klassische Theorie der Macht. "Zeitschrift für Politik". Jg. 16. Neue Folge. Heft 2. 1969. S. 149 - 170.

Luhmann, N. — Soziologie des politischen Systems. In: N. Luhmann. Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 1. Bd. 3. Aufl. Opladen 1972. S. 154 - 177.

Luhmann, N. — Systemtheoretische Ansätze zur Analyse von Macht. In: R. Kurzrock (Hrsg.), Systemtheorie. Forschung und Information. Berlin 1972. S. 103 - 111.

Lukasczyk, K. — Zur Theorie der Führer-Rolle. "Psychologische Rundschau". Bd. 11. Nr. 3. Jg. 1960. S. 179 - 188.

Mallen, B. — A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 176 - 188.

Mallen, B. — Functional Spin - Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure. "Journal of Marketing". Vol. 37. Juli 1973. S. 18 - 25.

March, J.G. — An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. "The American Political Science Review". Vol. 44. Juni 1955. No. 2. S. 431 - 451.

March, J.G. — The Power of Power. In: D. Easton (Hrsg.), Varieties of Political Theory. Englewood Cliffs, N.J. 1966. S. 39 - 70.

Markin, R.M. Jr. — Retailing Management. A Systems Approach. New York 1971.

Marzen, W. — Handelsmarketing der Zukunft. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 421 - 435.

Maslow, A.H. — Motivation and Personality. Second Ed. New York 1970.

Mathews, H., Wilson, D.T., Monoky, J.F. Jr. — Bargaining Behavior in a Buyer-Seller Dyad. "Journal of Marketing Research". Vol. 9. Februar 1972. S. 103 - 105.

Mattson, L.G. — Integration and Efficiency in Marketing Systems. Stockholm 1969.

Mayntz, R. — Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. In: E. Schnaufer und K. Agthe (Hrsg.), Organisation. Bd. 1. Berlin 1961. S. 29 - 54.

Mayntz, R. — Soziologie der Organisation. Hamburg 1963

Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. — Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Dritte Aufl. Opladen 1972.

Meffert, H. — Wir sind auf die Praxis angewiesen. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 17. Jg. 12. 1969. S. 7 - 10.

Meffert, H. — Perspektiven des Konsumgüter-Marketing in den 70er Jahren. "Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis". 22. Jg. 1970. Heft 12. S. 683 - 692.

Meffert, H. — Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie. In: G. von Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. Bd. 1. Berlin 1971. S. 167ff.

Meffert, H. — Artikel: Marketing. In: Management-Enzyklopädie. Vierter Bd. München 1971. S. 383 - 413.

Meffert, H. — Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing. "Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft". 1971. S. 327 - 353.

Meffert, H. — Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht In: K.-E. Schenk (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Berlin 1971. S. 174 - 206 .

Meffert, H. — Unternehmensziele. In: K.V. Schöttle (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing. Essen 1971. S. 22 - 34.

Meffert, H. — Stichwort: Absatztheorie, systemorientierte. In: B. Tietz (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart 1974. Sp. 138 - 158.

Meffert, H. — Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes. In: P. Hammann, W. Kroeber-Riehl, C.W. Meyer (Hrsg.), Neuere Ansätze der Marketingtheorie. Berlin 1974. S. 85 - 134.

Meffert, H. — Marketing und Konsumerismus. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jg. 45. 1975. Nr. 2. S. 69 - 90.

Meffert, H. — Zum Problem des Marketing-Mix. Eine heuristische Methode zur Vorauswahl absatzpolitischer Instrumente. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 257 - 275.

Meffert, H. — Konsumerismus - Merkmale, Forderungen, Auswirkungen. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 459 - 483.

Meffert, H. — Vertikales Marketing und Marketingtheorie. In: H. Steffenhagen, Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. Wiesbaden 1975. S. 15 - 20.

Meffert, H. — Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und am Markt. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 46. Jg. 1976. Nr. 2. S. 77 - 100.

Meffert, H., Steffenhagen, H. — Produkt- und Sortimentsinnovation als Problem des vertikalen Marketings. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 331 - 347.

Meffert, H., Steffenhagen, H., unter Mitarbeit von H. Fuchslocher und A. Kümpers — Konflikte zwischen Industrie und Handel. Empirische Untersuchungen im Lebensmittelsektor der BRD. Wiesbaden 1976.

Müller, O. — Kriterien der Produkt- und Sortimentsinnovationen. In: "Chancen und Risiken von Produkt- und Sortimentsinnovationen im Rahmen des kooperativen Marketings". Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie" am 21./22. Mai 1973 im Congress-Centrum Hamburg. S. 27 - 29.

Nagel, J.H.	Some Questions about the Concept of Power. "Behavioral Science". Vol. 13. 1968. S. 129 - 137.
Neuberger, O.A.	Techniken der Manipulation. "Stimmen der Zeit" Bd. 185. 1970. S. 390 - 405,
Neuberger, O.	Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974.
Nick, F.R.	Management durch Motivation. Stuttgart 1974.
Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.	Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Vierte Aufl. Berlin 1971.
O.V.	Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel. "Der Markenartikel". Nr. 1. 1972. S. 7 - 8,, 11 - 12.
O.V.	Wo Hersteller im dunkeln tappen. "absatzwirtschaft". Nr. 11. 1972. S. 46 - 48.
O.V.	Das Millionen Mißverständnis. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.). Frankfurt 1973.
O.V.	Kreativität am Zügel. "Textil-Wirtschaft". Sonderdruck. Nr. 45 vom 8. November 1973.
O.V.	Möbelverkäufer bekämpfen Herstellerkonzentration. "absatzwirtschaft". Nr. 3. 1973. S. 30, 32 - 33.
O.V.	Demokratie im Management - Mitbestimmung Made in USA. In: Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.), GfK-Sonderdienst. Nr. 3. März 1973. S. 134 - 202.
O.V.	Franchising als Erfolgsrezept. "absatzwirtschaft". Nr. 10. 1973. S. 52-54, 57.
O.V.	Visum für Renner. "absatzwirtschaft". Nr. 1 1975. S. 6-8.
O.V.	Handel: Hirtenbrief an schwarze Schafe. "absatzwirtschaft". Nr. 1. 1975. S. 16 - 18, 21 - 22.
O.V.	Handeln, daß die Späne fliegen. "absatzwirtschaft". Nr. 7 1975. S. 8, 10, 13 - 14.
O.V.	Photowirtschaft - Branche im Licht. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 9. September 1976. S. 10, 13, 16, 18. Hier: S. 18.
O.V.	Entscheidungsbildung im Lebensmittelhandel. Lebensmittel- Zeitung (Hrsg.), O.O. O.J.
O.V.	Verkaufsförderung im Lebensmittelhandel. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.). O.O. O.J.

Palamountain, J.C. Jr. Vertical Conflict. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 133 - 139.

Pepitone, A. Attributions of Causality, Social Attitudes, and Cognitive Matching Processes. In: R. Tagiuri und L. Petrullo (Hrsg.), Perception and Interpersonal Behavior. Stanford, Cal. 1958. S. 258 - 276.

Pondy, L.R. Organizational Conflict: Concepts and Models. "Administrative Science Quarterly". Vol. 12. 1967. S. 296 - 320.

Reber, G. Implikationen der Anreiz- Beitrags-Theorie. Gibt es nur ein Verhalten in Organisationen oder auch ein Verhalten von Organisationen? "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 46. Jg. (1976). Nr. 4/5. S. 357 - 368. Hier: S. 366.

Priess, F. Kooperation im Handel. Frankfurt 1969.

Revzan, D.A. Marketing Organization Through the Channel. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channels: A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 3 - 19.

Richards, M.D., Greenlaw, P.S. Management Decision Making. Homewood, Ill. 1966.

Ridgeway, V.F. Administration of Manufacturer - Dealer Systems. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 117 - 132.

Riker, W.H. Some Ambiguities in the Notion of Power. "American Political Science Review". Vol. 58. No. 2. Juni 1964. S. 341 - 349.

Rosenberg, L.J. The Development of Conflict in Contractual Marketing Systems: A Case Study. In: D.N. Thompson (Hrsg.), Contractual Marketing Systems. Lexington, Mass. 1971. S. 147 - 173.

Rosenberg, L.J., Stern, L.W. Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model. "Journal of Marketing". Vol. 34. Oktober 1970. S. 40 - 46.

Rosenberg, L.J., Stern, L.W. Conflict Measurement in the Distribution Channel. "Journal of Marketing Research". Vol. 8. November 1971.

Rosenblom, B. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. "Journal of Marketing". Vol. 37. Juli 1973. S. 26 - 30.

Rosenstiel, L. von, Molt, W., Rüttinger, B. Organisationspsychologie. Stuttgart 1972.

Rühli, E. — Ein Ansatz zu einem integrierten, kooperativen Führungskonzept. In: W. Kirsch (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation. Wiesbaden 1973. S. 71 - 92.

Rüttinger, B., Rosenstiel, L. von, Molt, W. — Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens. Stuttgart 1974.

Ruhfus, R.E. — Kaufentscheidungen von Familien. Ein theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt. Diss. Münster 1975.

Scheibler, A. — Entscheidungsformen und Führungsstile. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". 45. Jg. 1975. Nr. 12. S. 765 - 792.

Schelling, Th. C. — Versuch über das Aushandeln. In: W.L. Bühl (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. München 1972. S. 235 - 263.

Schenk, H.-D. — Vertikale Preisbindung als Form vertikaler Kooperation. Berlin 1971.

Schenk, H.-D. Wölk, A. — Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Die Entwicklung neuer vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1971.

Scheuplein, H. — Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung. Köln 1967.

Schiffman, L.G., Gaccione, V. — Opinion Leaders in Institutional Markets. "Journal of Marketing". Vol. 38. April 1974. S. 49 - 53.

Schrader, A. — Einführung in die empirische Sozialforschung. Stuttgart 1971.

Schreyögg, G. — Führungsstil und Effektivität. Eine kritische Analyse des Fiedlerschen Kontingenzmodells. In: Betriebswirtschaftliches Institut der Friedrich-Alexander Universität Erlangen - Nürnberg (Hrsg.), Arbeitspapiere. Heft 1. Nürnberg. Juni 1972.

Sherif, M. — Intergroup Relations and Leadership: Introductory Statement. In: M. Sherif (Hrsg.), Intergroup Relations and Leadership. Approaches and Research in Industrial, Ethnic, Cultural, and Political Areas. New York 1962. S. 3 - 21.

Sherif, M. — Experiments on Group Conflict and Cooperation. In: H.J. Leavitt und R.L. Pondy (Hrsg.), Readings in Managerial Psychology. Chicago 1964. S. 408 - 421.

Sherif, M. — Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflicts. In: H. Proshansky und B. Seidenberg (Hrsg.), Basic Studies in Social

Sihler, H.	Marktorientierte Unternehmensführung mit Computern. Von der Informationsbeschaffung zum Marketing-Informationssystem. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 153 - 168.
Silverman, D.	Theorie der Organisationen. Soziologische Aspekte zu System, Bürokratie und Management. Wien 1972.
Simon, H.	Notes on the Oberservation and Measurement of Political Power. "Journal of Politics". Vol. 15. November 1953. S. 500 - 518.
Sölter, A.	Kooperative Absatzwirtschaft. Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Köln 1971.
Sölter, A.	Rivalitätsprinzip und Kollegialitätsprinzip in der modernen Absatzwirtschaft. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975.
Specht, G.	Grundlagen der Preisführerschaft. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels. Wiesbaden 1971.
Steffenhagen, H.	Konflikt und Koordination in Distributionssystemen. Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse. Diss. Münster 1972.
Steffenhagen, H.	Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. Wiesbaden 1975.
Stern, L.W.	The Concept of Channel Control. "Journal of Retailing". Summer 1967. Vol. 43. No. 2. S. 14 - 20, 67.
Stern, L.W. (Hrsg.)	Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston, Mass. 1969.
Stern, L.W.	Channel Control and Interorganization Management. In: D.J. Bowersox, B.J. Lalonde, E.W. Smykay (Hrsg.), Readings in Physical Distribution Management. The Logistics of Marketing. London 1969. S. 85 - 93.
Stern, L.W.	Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis. In: D.N. Thompson (Hrsg.), Contractual Marketing Systems. Lexington, Mass. 1971. S. 111 - 145.

Stern, L.W. — The Interorganization Management of Distribution Channels: Prerequisites and Prescriptions. In: G. Fisk (Hrsg.), New Essays in Marketing Theory. Boston, Mass. 1971. S. 301 - 314.

Stern, L.W., Brown, J.W. — Distribution Channels: A Social Systems Approach. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 6 - 19.

Stern, L.W., Craig, C.S. — Interorganizational Data Systems: The Computer and Distribution. "Journal of Retailing". Summer 1971. Vol. 47. No. 2. S. 73 - 86, 91.

Stern, L.W., Gorman, R.H. — Conflict in Distribution Channels: An Exploration. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 156 - 175.

Stern, L.W., Heskett, L.J. — Conflict Management in Interorganizational Relations: A Conceptual Framework. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 288 - 305.

Stern, L.W., Sternthal, B., Craig, C.S. — Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study. "Journal of Marketing Research". Vol. 10. Mai 1973. S. 169 - 179.

Stogdill, R.M. — Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. "Journal of Psychology". Vol. 25. 1948. S. 64f.

Stratmann, H.-G. — Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsorganisation. Diss. München 1968.

Strauss, G. — Some Notes on Power-Equalization. In: H.J. Leavitt (Hrsg.), The Social Science of Organizations. Four Perspectives. Englewood Cliffs, N.J. 1963. S. 39 - 84.

Suthoff, K. — Die Hersteller müssen ihr Marketing ändern. "Die Absatzwirtschaft". Nr. 5. Mai 1974. S. 62 - 63.

Swinth, R.L. — The establishment of trust relationship. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 11. 1967. No. 3. S. 335 - 344.

Tallman, G.B., Blomstrom, B. — Retail Innovations Challenge Manufacturers. In: B.E. Mallen (Hrsg.), The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. New York 1967. S. 277 - 286.

Tannenbaum, R.,, Massarik, R. — Leadership: A Frame of Reference. "Management Science". Vol. 4. No. 1. Oktober 1957. S. 1 - 19.

Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. — How to Choose a Leadership Pattern. "Harvard Business Review". Vol. 36. März/April 1958. S. 95 - 101.

Thibaut, J. — The development of contractual norms in bargaining: replication and variation. "Journal of Conflict Resolution". Vol. 12. 1968. No. 1. S. 102 - 112.

Thibaut, J.W., Kelley, H.H. — The Social Psychology of Groups. New York 1959.

Thompson, J.D. — Domains of Organized Action. In: L.W. Stern (Hrsg.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Boston 1969. S. 140 - 152.

Tietz, B. — Neue Konzepte der Marketingkooperation. In: W. Kirsch (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation. Wiesbaden 1973. S. 231 - 277.

Trützschler, H. — Marketing-Kooperation zwischen Hersteller und Handel im Lebensmittelmarkt. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 311 - 330.

Türk, K. — Gruppenentscheidungen. Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jg. 43. 1973. Nr. 4. S. 295 - 322.

McVey, Ph. — Are Channels of Distribution What the Textbooks say? In: Ch.J. Dirksen, A. Kroeger, L.C. Lockley (Hrsg.), Readings in Marketing. Homewood, Ill. 1968. S. 177 - 183.

Wagner, H. — Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition. Habilitationsschrift Münster 1970.

Wagner, H. — Zielbildung und Entscheidungsprozeß bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung. In: E. Boettcher (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972. S. 91 - 104.

Wagner, H. — Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation. In: H. Meffert (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis. Wiesbaden 1975. S. 279 - 297.

Walton, R.E. — Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships. In: J.R. Lawrence (Hrsg.), Operational Research and the Social Sciences. New York 1966. S. 409 - 426.

Walton, R.E., Dutton, J.M., Fitch, H.G. — A Study of Conflict in the Process, Structure and Attitudes of Lateral Relationships. In: A.H. Rubenstein und CH.J. Haberstroh (Hrsg.), Some Theories of Organization. Homewood, Ill. Rev. Ed. 1966. S. 444 - 465.

Walton, R.E., McKersie, R.B. — A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System. New York 1965.

Webster, M. Jr., Roberts, L., Sobieszek, B.I. — Accepting "Significant Others": Six Models. "American Journal of Sociology". Vol. 78. 1972 - 73. S. 576 - 598.

Weinberg, P., Zwicker, E. — Ansatzpunkte zur Messung und Interaktionstheoretischen Interpretation der Macht, dargestellt an Machtbeziehungen in Absatzwegen. In: Institut für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes (Hrsg.), Arbeitspapiere. Heft 20. Saarbrücken 1972.

White, R., Lippitt, R. — Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates". In: D. Cartwright und A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics. Research and Theory. Lonon 1970. S. 318 - 335.

Wiborg, K. — Mehr Schlagkraft durch 22 VW-Audi-Vertriebszentren. "Frankfurter Allgemeine Zeitung". 19. Februar 1976. Nr. 42. S. 15.

Wild, J. — Organisation und Hierarchie. "Zeitschrift für Organisation". Nr. 1. 1973, S. 45 - 54.

Wilemon, D.L. — Power Negotiation Strategies in Marketing Channels. "The Southern Journal of Business". Vol. 7. Februar 1972, S. 71 - 82.

Will, H.J. — Moderne Unternehmensführung. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jg. 40. 1970. Nr. 6. S. 359 - 374.

Witte, E. — Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. "Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung". Jg. 20. 1968. Heft. 10. S. 625 - 647.

Witte, E. — Führungsstile. In: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969. Sp. 595 - 602.

Wurst, S. — Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung. Diss. München 1967.

Zelger, J. — Zur komparativen und metrischen Explikation des Begriffes "Macht". Diss. Innsbruck 1971.

Zepf, G. — Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen. Wiesbaden 1972.

Lebenslauf

Ursula Anette Kümpers	4440 Rheine, Lingener Damm 219
geboren am:	10. Mai 1947
Eltern:	Albert Kümpers, Fabrikant, und Marieluise Kümpers, geb. Schwartz
Schulbesuch:	1953 - 1957 Ludgerusschule, Rheine 1957 - 1966 Emslandschule, Rheine 1966 Reifeprüfung, Emslandschule
Studium:	1966 - 1968 Studium der Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität Berlin 1968 - 1972 Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität Münster 1972 Examen als Diplom-Kaufmann, Universität Münster
Berufsweg:	1966 - 1969 Industrie- und Bankpraktika 1973 - 1974 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität Münster